

Verein  
für  
Kommunalwissenschaften e.V.



Aktuelle Beiträge  
zur Kinder- und Jugendhilfe 44

***Wenn das Jugendamt  
wüsste, was das  
Jugendamt weiß...***  
**Das Jugendamt  
auf dem Weg zu einer  
lernenden Organisation**

Dokumentation der Fachtagung  
am 18.-19. September 2003 in Berlin

Diese Tagung wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.

**Impressum:**

Herausgeber:

Verein für Kommunalwissenschaften e. V.

Ernst-Reuter-Haus · Straße des 17. Juni 112 · 10623 Berlin

Postfach 12 03 21 · 10593 Berlin

Redaktion, Layout und Satz:

Dörte Jessen,

Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe

Herstellung:

Verein für Kommunalwissenschaften e. V.

Berlin 2004

**Hinweise zur Download-Ausgabe:**

**Der vorliegende Tagungsband wird vom Verein für Kommunalwissenschaften e.V. nicht mehr als Druckfassung aufgelegt. Es besteht die Möglichkeit, die Fachbeiträge und Diskussionen aus dem Internet herunter zu laden. Die Texte sind schreibgeschützt.**

# Inhaltsverzeichnis

	<b>Seite</b>
<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
DR. KERSTIN DELLEMANN <i>Leiterin des Jugendamtes des Landkreises Saalfeld-Rudolstadt, Saalfeld</i>	
KERSTIN LANDUA <i>Leiterin der Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe des Vereins für Kommunalwissenschaften e.V., Berlin</i>	
<b>Eckpfeiler einer lernenden Organisation</b>	<b>11</b>
PROF. DR. REINHART WOLFF <i>Erziehungswissenschaftler und Soziologe, Alice-Salomon-Fachhochschule Berlin</i>	
<b>Nicht wie der Wind weht, sondern wie ich die Segel setze, darauf kommt es an. Einsichten eines Jugendamtsleiters</b>	<b>23</b>
BRUNO PFEIFLE <i>Leiter des Jugendamtes der Landeshauptstadt Stuttgart</i>	
<b>Der Zusammenhang zwischen dem Auftrag der Jugendhilfe und dem Ziel, eine lernende Organisation zu werden: Die fachliche Weiterentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe</b>	<b>41</b>
PROF. DR. WOLFGANG HINTE <i>Geschäftsführender Leiter des Instituts für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit und Beratung – ISSAB – der Universität Duisburg-Essen</i>	
<b>Open Space Technology</b>	<b>54</b>
DR. KATRINA PETRI <i>Organisationsberaterin, Con.Cord.Consulting, Bernried</i>	
<b>Literaturhinweise</b>	<b>70</b>



## Vorwort

### **„Wenn das Jugendamt wüsste, was wir wissen (und können) ...“**

Zu einer Fachtagung mit dem Thema „Wenn das Jugendamt wüsste, was das Jugendamt weiß ... Das Jugendamt auf dem Weg zu einer lernenden Organisation“ hatte der Verein für Kommunalwissenschaften e.V. für den 18./19. September 2003 leitende Fachkräfte der öffentlichen und freien Jugendhilfe nach Berlin eingeladen. Die Teilnehmenden sollten für zwei Tage selbst eine temporäre lernende Organisation werden und gemeinsam auf die Suche gehen, „Lernende Organisation“ und den Sinn und die Möglichkeiten gerade für das Handlungsfeld der Jugendhilfe und der Jugendämter zu entdecken.

So lebte diese Tagung nicht nur von Fachvorträgen, sondern setzte auch sehr stark auf die Mitwirkung, Fragen und die Bereitschaft aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer, mit der Open-Space-Methode zu arbeiten. Die Einführung in und die Führung durch den „Open-Space“ wurde von Dr. Katrina Petri, Organisationsberaterin, Con. Cord. Consulting, Bernried gestaltet. Die entstehenden Arbeitsgruppen zeichneten sich durch ein intensives Arbeits- und Diskussionsklima aus. Bevor es jedoch in einem zweiten Schritt soweit war, wurde in einem ersten ein inhaltlicher Rahmen durch die drei nachfolgend beschriebenen Fachvorträge geschaffen.

#### **Eckpfeiler einer lernenden Organisation**

Prof. Dr. Wolff, Alice-Salomon-Fachhochschule Berlin, zeigte in seinem einführenden Vortrag einerseits auf, wie sich die Vorstellungen vom Organisationsbegriff von einem eher statischen zu einem dynamischen gewandelt haben und dass Organisationen heute als kommunikativer Zusammenhang betrachtet werden (Kommunikation schafft Systeme, Organisationen als „vibrierende Einheiten“). Außerdem thematisierte er die Entwicklung der Theorie des Lernens. Neue Konzepte würden die konstruktivistische Theorie im Sinne PIAGETS aufgreifen. Lernen werde hier beschrieben als etwas, was Menschen selbst tun. Wollte man also „Lernen“ initiieren, dann müssten Selbstkonstruktionsprozesse angeregt werden. Zum Schluss seiner Ausführungen ging er auf die Frage ein, wie angesichts dieser Vorstellungen Organisationen lernen können bzw. wie Kommunikationsstrukturen gestaltet sein müssen, damit Selbstkonstruktionsprozesse ermöglicht werden.

#### **Nicht wie der Wind weht, sondern wie ich die Segel setze, darauf kommt es an.**

##### **Einsichten eines Jugendamtsleiters**

Bruno Pfeifle stellte am Beispiel der Stadt Stuttgart Struktur und ausgewählte Entwicklungsprozesse des Jugendamtes/der Jugendhilfe dar. Er berichtete, wie sich sowohl Organisationen als auch Steuerungsverständnis innerhalb der letzten 13 Jahre entwickelt haben und Aspekte der lernenden Organisation immer mehr zum Tragen kommen. So verlange die zunehmende Komplexität eher ein „chaotisches“ Management denn eine Steuerung in der Form, dass man alles in den Blick nehme. Jugendämtern gehe es ähnlich wie Familien, die ebenso einer dynamischen Komplexität gegenüberständen. Unter diesem Blickwinkel seien systemische Ansätze der sozialen Arbeit auch als Strategien der Führung und des Leitens eher geeignet.

## **Der Zusammenhang zwischen dem Auftrag der Jugendhilfe und dem Ziel, eine lernende Organisation zu werden. Die fachliche Weiterentwicklung der Jugendhilfe**

In seinem Beitrag kam Professor Wolfgang Hinte zu der Feststellung, dass die Modernisierung der Jugendhilfe insgesamt eher kleinschrittig vonstatten gehe. Dies untersetzte er mit einer Vielzahl von Beispielen der fachlichen Weiterentwicklung in den letzten Jahren aber auch mit einer Beschreibung einer Summe von Ursachen, an denen aus seiner Sicht Reformen scheiterten bzw. scheitern. So mangle es aus seiner Sicht weniger an Konzepten, sondern u.a.:

- an der tatsächlichen Bereitschaft zur Modernisierung,
- am Management in der Umsetzung,
- an immer wieder neuer Reformbereitschaft,
- an der Bereitschaft, auf eine bürokratische Steuerung zu verzichten; die Bürokratie dominiere nach wie vor.

Entscheidend für Veränderungen, für Modernisierung und für die Etablierung von Prozessen der Lernenden Organisation sei die Frage nach der Kompetenz von Führungskräften.

### ***Eine temporäre lernende Organisation werden ...***

Diese Tagung hatte anders als die üblichen VfK-Veranstaltungen eine besondere Eigen- dynamik durch das Ausprobieren der Open-Space-Methode.

*„Open Space ist ein freier, offener Raum, eine Spielwiese, um Gedanken und Ideen hervorzuholen, mit anderen auszutauschen und vielleicht zu neuen Lösungen, vielleicht zu neuen Fragen zu kommen, derer wir uns vorher noch nicht bewusst waren, die wir aber gestellt haben. Das klingt etwas paradox, etwas verwirrend und so soll es auch sein ... Das Thema ‚Wenn das Jugendamt wüsste, was wir wissen (und können)‘ fordert dazu auf, die Ressourcen in uns selbst ein bisschen zu mobilisieren und dabei festzustellen, dass wir bereits über ein Wissen verfügen, auf das wir uns verlassen können und womit wir bereits lernen und vielleicht sogar schon eine lernende Organisation um uns aufgebaut haben. Wir wissen und können schon sehr viel und darüber werden wir sprechen. ... Und wenn wir heute Abend feststellen, es war langweilig, sind wir alle daran beteiligt.“ (Dr. Katrina Petri)*

Die entstandenen Arbeitsgruppen zeichneten sich jedoch durchgängig durch ein intensives Arbeits- und Diskussionsklima aus. Aber worüber wurde nun tatsächlich gesprochen?

- Verlernen – wie geht das?
- Wie knacke ich Geheimcodes?
- Leidenschaft, die Leiden schafft.
- Wie lassen sich Einstellungen verändern? Umgang mit institutionellen Vorgaben. Selbstreflexion der Führungskräfte.
- Mit Leidenschaft dabei?
- Angenommen, es würde ein Wunder geschehen und unsere Organisation würde sich auf den Weg zu einer lernenden Organisation machen, woran würde ich es zuerst merken?
- Nichtwissen (wollen) wirkt präventiv.
- Was mache ich von „Oben“, wenn „Unten“ nicht will?

- Wie merkt der Frosch, dass das Wasser kocht? (Eine Organisation sieht nicht, dass sie nicht sehen kann.)
- Was haben Leitung und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines Jugendamtes davon, in einer „lernenden Organisation“ zu arbeiten?

Nach einem Tag intensiver Arbeit im „Open-Space“ wurde in einem abschließenden Plenum durch Frau Dr. Katrina Petri „gebündeltes Tageswissen“ in der Diskussion mit den Teilnehmenden zusammengetragen und reflektiert, dass es trotz anfänglicher Skepsis bei der Einen und dem Anderen Spaß gemacht und durchaus mit Erkenntnisgewinn für die praktische Arbeit zu Hause verbunden war. Klar geworden ist in diesem Kontext aber auch, dass diese während der Tagung entstandene temporäre lernende Organisation einmalig war und so nie wieder kommt.

Und ob nun diejenigen, die an dieser Veranstaltung teilgenommen haben, jetzt wirklich wissen, was eine lernende Organisation ist oder wie man eine werden kann, bliebe im Nachgang bei jedem Einzelnen nachzufragen ...

Dr. Kerstin Dellemann,  
Leiterin des Kreisjugendamtes Saalfeld-Rudolstadt

Kerstin Landua,  
Leiterin der Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe

---

Fotos auf der ersten Bildseite, obere Reihe:

1. DR. ROLF-PETER LÖHR und PROF. DR. WOLFGANG HINTE
2. Open Space – Themensuche: Teilnehmerin

Mittlere Reihe:

1. Open Space – Themensuche: DR. MARIE-LUISE STIEFEL
2. BRUNO PFEIFLE
3. Open Space – Themenauswahl durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Untere Reihe:

1. PROF. DR. REINHART WOLFF und DR. ROLF-PETER LÖHR
2. BARBARA BÜTOW und HANS-RUDOLPH SEGGER

Fotos auf der zweiten Bildseite: Open Space – Diskussionsrunden, Auswertung

Mittlere Reihe:

DR. KATRINA PETRI; KERSTIN LANDUA



# Eckpfeiler einer lernenden Organisation

PROF. DR. REINHART WOLFF

*Erziehungswissenschaftler und Soziologe, Alice-Salomon-Fachhochschule Berlin*

## 1. Einleitung

Als ich vor zwei Tagen gebeten wurde, hier auf dieser Tagung zu sprechen, befand ich mich gerade in Sofia auf einem Seminar von Jugendhilfeexperten, die für die Heimerziehung in Bulgarien verantwortlich sind. Ich war in Bulgarien als einer der so genannten short term experts der Europäischen Union tätig, die das bulgarische Jugendhilfesystem im Zuge des Aufnahmeprozesses Bulgariens in die Europäische Union aufzubauen helfen. Das Seminar beschäftigte sich mit der Frage, wie man die großen Heimeinrichtungen, die es in Bulgarien faktisch als wesentliche Form der Sozialarbeit für Kinder und Jugendliche gibt, verändern und vor allem verkleinern könnte. Bulgarien ist in Europa, wenn nicht gar in der gesamten Welt, das Land mit einer der höchsten Fremdunterbringungsraten (mit 31/1000 Minderjährigen). Sie ist nach Schätzungen mindestens dreimal so hoch wie bei uns. In diesem Seminar – und dies ist für das heutige Thema von Belang – hatten sich Vertreter des Erziehungsministeriums, des Sozialministeriums, des Bildungsministeriums und des Gesundheitsministeriums in einer Abwehrfront zusammengeschlossen und waren fest entschlossen, weder uns als Experten aus Westeuropa noch einander zuzuhören. Es sollte alles so bleiben, wie es immer war.

In dieser Situation rief mich die Leiterin der Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe des VfK an und fragte an, da der Hauptreferent krank sei, ob ich einspringen könnte. Ich hatte bereits vor einigen Wochen die Tagungsankündigung gelesen und hatte sie sehr interessant gefunden, vor allem, weil sie sehr deutlich Qualitätsentwicklung als einen offenen Prozess betonte. Wie es in der Tagungsankündigung hieß, sollte die Gruppe der Teilnehmerinnen und Teilnehmern zusammen herauszufinden versuchen, ob Jugendämter lernende Organisationen seien bzw. ob sie es werden könnten und wie man das am besten gestalten könnte. In meiner bisherigen Terminplanung war eine Teilnahme nicht möglich gewesen, was ich bedauert hatte, aber nun blätterte ich in meinem Kalender und sagte (die Bedenken permanenter Überarbeitung zur Seite schiebend) zu - ich würde ja auf dem Flughafen von Wien schließlich etwas Zeit haben, um diesen Vortrag zu skizzieren. Nun bin ich also hier. Frau Landua konnte es also mit Geschick organisieren. Aus dieser Geschichte kann man eine erste Einsicht gewinnen.

**Eine erste Einsicht: Chaos ist in Organisationen die Regel, obwohl es auf den ersten Blick nicht so zu sein scheint.**

Die Planer dieser Tagung sind allerdings von einer anderen organisationstheoretischen Konzeption ausgegangen, was sich zeigt, wenn man sich die Formulierung meines Themas anschaut: Ich soll nämlich über „Eckpfeiler“ einer lernenden Organisation sprechen. Das heißt, nimmt man die Metapher ernst, es wird einem gewissermaßen die Vorstellung nahe gelegt, dass eine Organisation wie ein Haus – mit einer bestimmten Architektur – zu verstehen sei, jedenfalls mit Eckpfeilern. Man könnte sich etwa ein „Vier-

Ständer-Haus“ in Niedersachsen oder in Mecklenburg vorstellen, das fest auf seinen Pfeilern ruht. Die Pfeiler tragen das Haus. Ohne sie würde es zusammenstürzen.

Eine solche Vorstellung entspricht der landläufigen Auffassung von Organisationen beziehungsweise von Institutionen, dass nämlich das Gemachte, das Geregelte, das aus verschiedenen Elementen Gebaute als eine Struktur eine Rolle spielt. Im Institutionenbegriff scheint dieses Moment des festen Gebildes, also des Aufgestellten (lat.: institutare – etwas „hinstellen“) noch stärker. Die Organisation steht wie ein Haus da.

Allerdings schlummert wortgeschichtlich im Organisierten noch etwas anderes. Die griechische Wurzel des Wortes, das Organ (organon), ein lebendiger, allerdings besonders wichtiger Teil des Körpers, deutet darauf hin, dass in der Organisation noch etwas Anderes steckt: nicht nur die feste Struktur, die Eckpfeiler, die Etagen usw., sondern offenbar die Idee, dass es sich dabei um etwas Lebendiges handelt.

Damit sind wir mitten in der Problematik unseres Themas angekommen. Wenn wir uns über „Eckpfeiler einer lernenden Organisation“ verständigen wollen, sind mindestens zwei Fragen in diesem Zusammenhang von Bedeutung:

**1. Inwieweit kann man ein Gebilde, das aus arbeitenden Menschen besteht und das selbst etwas Lebendiges ist, regeln und festlegen, in eine bestimmte Form bringen, um damit die Abläufe innerhalb dieses Zusammenhangs zu kontrollieren, jedenfalls wahrscheinlicher zu machen?**

**2. Wie kann in einem solchen lebendigen und zugleich geregelten Zusammenhang organisierter Arbeitsabläufe gelernt werden?**

Beide Fragen haben sich im Zuge der neueren gesellschaftlichen Entwicklung der Moderne zugespitzt. Jedenfalls wächst heutzutage die Irritation, was in und mit Organisationen überhaupt geschieht. Wir haben einfach nicht mehr die Unbefangenheit zum Beispiel des großen Soziologen Max Weber, der die moderne Organisation, insbesondere die bürokratische, noch als ein Moment der Rationalisierung der Moderne herausstellen konnte.

Hinzu kommt: Auch unsere Vorstellungen und unser Wissen, was Lernen ist, haben sich in der letzten Zeit dramatisch verändert, nicht nur in der Hinsicht, WER lernt, sondern auch, WIE gelernt wird. Wenn Sie sich die moderne Literatur in diesem Kontext anschauen, können Sie bemerken, dass ganz neue Subjekte des Lernens entdeckt worden sind. Wir fragen nun nicht mehr nur danach, wie Menschen oder Tiere lernen, sondern auch, wie Maschinen, wie Systeme lernen können. Das sind Fragen, die man so vor 50 Jahren noch nicht gestellt hat.

Aber auch die Vorstellung, WIE wir lernen, hat sich dramatisch verändert. In Deutschland wird dieses Thema inzwischen mit einer zunehmenden Beunruhigung diskutiert, wobei – die Problematik verkürzend – die Frage nach der Verwertbarkeit unseres gelernten Wissens und Könnens im kapitalistischen Produktionsprozess im Vordergrund steht. Das heißt nun wiederum, die Motive, die hinter der Organisierung von Arbeitsprozessen und Lernprozessen und der Frage, ob man sie lernend verändern kann, stehen,

sind alles andere als nur rational, sondern sie sind von Interessen bestimmt und immer ideologisch aufgeladen. Dies wird von vielen der größer werdenden Gruppe von Organisationsberatern nicht selten unterschlagen, die mit sehr wohlmeinenden und positiv orientierten Zielen in Organisationen einwandern und häufig nicht sehen, dass es natürlich in Organisationsprozessen auch um sehr konkrete Interessen und Machtmotive geht, die nicht immer sichtbar, oft aber um so wirksamer sind.

## 2. Ein neues Konzept von Organisation und Lernen

Ich will Ihnen nun in drei Schritten eine kleine Anregung geben, wie man sich auf das komplexe Thema des Organisationslernens einlassen kann. Ich werde einmal darauf eingehen, wie sich unser **Organisationsverständnis** wissenschaftlich verändert hat, wobei auffällt, dass wir heutzutage viel unbefangener über Organisationen sprechen, möglicherweise nicht nur, weil wir in einer Welt leben, die durch und durch organisiert ist, sondern weil ein unkritischer Zug den Großteil der neueren organisationswissenschaftlichen Diskussion durchzieht. Wir könnten jedoch den 100. Geburtstag von Theodor W. Adorno am 11. September 2003 zum Anlass nehmen, um erneut von Adorno zu lernen, dass diese durch und durch organisierte und verwaltete Welt auch Fragen zur Problematik von Herrschaft und Entfremdung aufwirft, was heute oft übersehen wird.

In einem zweiten Schritt will ich danach fragen, wie sich unsere **Vorstellung vom Lernen** verändert hat und welche Konsequenzen das möglicherweise für Arbeit und Lernprozesse in Organisationen hat.

Zum Schluss werde ich direkt auf das **Lernen in Organisationen und auf lernende Organisationen** eingehen.

### 2.1 Veränderung des Organisationsverständnisses

Die Veränderung unseres Organisationsverständnisses beschreibt eine Entwicklungslinie, die man vielleicht so kennzeichnen kann, dass die frühen Organisationstheoretiker Organisationen im Wesentlichen als etwas Statisches verstanden haben, als etwas – wie es bei Max Weber heißt – „Gesetztes“. Die Satzungen, die Regelung von Strukturen und Abläufen machten das Wesentliche der Organisation aus. Man ging davon aus, es käme nur darauf an, die verschiedenen Elemente, die diesen Bau charakterisieren, in den Blick zu nehmen und zu regeln. Das ist im modernen Typus der Verwaltung auf die Spitze getrieben worden. Da wird im Grunde alles geregelt. Diesen Weg scheinen offensichtlich auch die bulgarischen Kollegen gehen zu wollen. Sie wollen nach den angeblich besten Standards der Welt alles regeln und kontrollieren. Dieser Anspruch hat auch die frühe Organisationstheorie geprägt.

Das sehen wir heute allerdings anders: Das Festlegungs- und Regelungskonzept hat sich nämlich im Laufe der letzten Jahrzehnte zu einem dynamischen Konzept von Organisation entwickelt. Nicht mehr so sehr die Strukturen und die Regelungen interessieren moderne Organisationswissenschaftler, sondern das, was kommunikativ in den Organi-

sationen geschieht. Organisation wird überhaupt eher als ein kommunikativer Zusammenhang verstanden.

**Es gibt insofern eine Entwicklungsrichtung, die von der Regelung zu einer Struktur gegenseitiger Kommunikation verläuft.** Während frühe Organisationstheoretiker Organisationen als rationale „Maschinen“ sahen, die später in kritischer Sicht „Trivialmaschinen“ heißen, nämlich eine vereinfachte Struktur komplexer organisatorischer Arrangements, verstehen wir heute Organisationen doch ganz anders: Heute fassen wir Organisationen als einen **nicht-trivialen, systemischen Zusammenhang** auf, **der sich selbst reproduziert**, der also nicht ein für alle Mal geschaffen ist, sondern der sich selber ständig neu erschafft. Von einer Konzeption der vereinfachenden und vereinfachten, geregelten Sicherheit sind wir schließlich in der **Komplexität** und im **Chaos** oder sogar – wie das moderne Organisationswissenschaftler sagen – im völligen „Durcheinander“ gelandet. Einer der großen Organisationstheoretiker, Chris Argyris aus Harvard, sagt es so: „*We are dealing with messes.*“ Wir machen uns nun klar, dass wir es in Organisationen mit einem strukturellen Durcheinander zu tun haben. Aus der modernen Theorie des Konstruktivismus, aus der Spieltheorie und der Chaostheorie kommen neue, wichtige Impulse, um zu verstehen, was wir eigentlich machen, wenn wir diese sehr komplexen Gebilde schaffen, die wir Organisationen nennen.

Organisationen werden heute nicht mehr so sehr als Steuerungs- oder bürokratische Festlegungszusammenhänge verstanden, obwohl gerade in unserem Land noch viele Leute meinen, man könnte sie steuern, wie das Programm der „Neuen Steuerung“ unterstellt. Eine solche Konzeption ist jedoch veraltet und liegt theoretisch gewissermaßen 100 Jahre zurück. Wir kommen nun immer mehr dazu, **Organisationen als einen Gesamtzusammenhang kommunikativer Erwartungen** zu verstehen, in dem Unsicherheit herrscht, weil der laufende Prozess sich immer wieder neu kalibriert und damit neue Herausforderungen für die dort Tätigen hervorbringt. Und man kann nachvollziehen, dass immer wieder versucht wird, durch die Strukturierung der komplexen kommunikativen Zusammenhänge die Risiken unvorhergesehener und gefährlicher Entwicklungen zu minimieren.<sup>1</sup> Moderne Organisationstheorien pointieren nicht von ungefähr das Komplexe und Kontingente von Organisationen, zumal von Prozessen, wie sich Organisationen über sich selbst und über das, was sie machen, verständigen.

Wie werden diese kommunikativen Strukturen, die eine Organisation ausmachen, gestaltet? Wie sehen sie aus? Wie werden Rollen in diesem Zusammenhang profiliert? Wie werden Erwartungen aufeinander abgestimmt, möglicherweise auch motiviert? Wie sind in einem solchen komplexen Zusammenhang Verständigungen möglich?

Um solche Fragen zu beantworten, ist es hilfreich, von einer Konzeption auszugehen, dass **Organisationen** ähnlich wie Familien „**vibrierende Einheiten**“<sup>2</sup> darstellen. (Man

---

<sup>1</sup> Dazu empfehle ich das Buch „Das Unerwartete managen“ (Stuttgart: Klett-Cotta, 2003) von dem großen Organisationstheoretiker Karl E. Weick und seiner Kollegin Kathleen M. Sutcliffe. Weick hat darüber hinaus eines der besten Bücher zur Organisationsproblematik geschrieben, das es leider nicht in deutscher Übersetzung gibt: „Sensemaking in Organizations“. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications, 1995.

<sup>2</sup> Ich greife damit einen Begriff des Berliner Soziologen und Anthropologen Dieter Claessens auf (vgl. Claessens, D.: Familie und Wertesystem. Berlin: Duncker und Humblot, 1979).

bekommt diese Vibrationen schon zu spüren, wenn man beispielsweise in ein Jugendamt kommt.) Damit haben sich unsere Vorstellungen, was eine Organisation ist, ein Amt oder ein Verband, sehr dynamisiert. Wir denken heute in komplexeren Orientierungen. Es ist zwar in Organisationen wichtig, Vorgaben zu machen oder den dort tätigen Menschen zu helfen, im gesamten organisatorischen Zusammenhang klarer zu sehen oder eine Idee davon zu haben, was man von ihnen erwartet und was sie überhaupt zu tun haben. Aber gleichzeitig wissen wir, dass Organisationen dynamisch sind, sich bewegen, trotz aller Regelung im Fluss sind, nicht zuletzt, dass es **Rückkopplungen** gibt. Die Mitarbeiter mischen und bringen sich ein, gestalten mit und verwirren mit.

## 2.2 Veränderte Vorstellungen vom Lernen

Man kann eine **empiristische** und eine **nativistische Konzeption vom Lernen** unterscheiden; beide haben unsere Debatten übers Lernen immer wieder bestimmt. So ist man der Meinung gewesen, Lernen sei so etwas wie das Ausfüllen eines unbeschriebenen Blattes. Vielleicht erinnern Sie sich an Ihre früheren Vorlesungen, in denen die Professoren vermittelt haben, das Kind sei so etwas Plastisches, das mit Eindrücken von außen beeinflusst und orientiert werde, woraus sich schließlich Kompetenz entwickle. Lernen sei ein Vorgang der Einwirkung von außen auf das plastische, offene Individuum. Das Kind lasse sich gewissermaßen beeindrucken und daraus werde Kompetenz gebildet.

Die Lerntheoretiker waren dann als Behavioristen schon etwas reflektierter. Sie haben gesehen: Lernen beinhaltet offenbar auch eine Gegenseitigkeit. Lernen sei nicht nur Einwirkung auf das Individuum, das sich dann, mit den neuen Informationen ausgestattet, kompetenter entwickelt, sondern ein sehr komplexes Hin und Her zwischen Reizen, Reaktionen und Operationen. Im Wesentlichen wurde jedoch die Vorstellung beibehalten, dass aus Außenreizen Innenstruktur entsteht. Komplexe behavioristische Modelle haben das inzwischen um Ideen von Motivation und Interesse erweitert.

Neben diesen beiden Konzepten der Außenwirkung (empiristische Konzeption: Je stärker wir von außen anregen, desto mehr lernen die Kinder) hat eine ältere Konzeption immer eine Rolle gespielt: Die Menschen entwickelten das Lernen aus sich selbst heraus. Lernen gebe es eigentlich nicht, sondern vielmehr nur Wachstum und Reifung. Das Individuum entfalte sich aus seinem Inneren heraus. Es komme darauf an, ob man genügend Begabungskapital habe, um es über eine ganze Lebensphase zu schaffen. Manche seien eben unterausgestattet und manche überausgestattet. Lernen sei allenfalls Ausbau bereits vorhandener Potenziale („Begabungen“).

**Neue Lernkonzeptionen** knüpfen demgegenüber verstärkt an den jahrzehntlang missverstandenen Jean Piaget an, nämlich an **genetische Erkenntnistheorien des Lernens**, die im Wesentlichen **konstruktivistisch** sind. Sie erhalten dabei von der neueren Gehirnforschung deutliche Unterstützung. Lernen wird danach als eine selbstständige, konstruktive Operation unter bestimmten Milieubedingungen verstanden, die einerseits zur Anpassung der Operationen und wie wir sie verstehen (also ihre Sinnzusammenhänge) führt, andererseits aber vor allem eine Frage der inneren Umgestaltungen ist, wie wir uns mit der Welt auseinandersetzen. Dies nennt Piaget **Akkommodation**. **Lernen verstehen wir heute also als einen komplexen Prozess der Herausbildung eigener neu-**

**er Wahrnehmungs- und Erkenntnisstrukturen.** Das erläutert die genetische Erkenntnistheorie. Dieser Prozess kann allerdings von außen angeregt und beflügelt oder auch behindert werden. **Lernen ist also etwas, was wir selber machen.** Und wenn das so ist, stellt sich natürlich die Frage: **Wie können wir etwas, was die Menschen in Organisationen selber machen, beeinflussen und günstig gestalten?**

Eltern, aber auch Leiterinnen und Leiter in Organisationen machen nun, wie jeder aus eigener Erfahrung weiß, immer wieder den Versuch, auf andere einzureden, sie „voll zu texten“ – wie Jugendliche sagen, um etwas zu erreichen, sie zu einem neuen Verständnis zu bringen, und sie wiederholen die Beeinflussung immer wieder, damit der andere das doch „endlich begreift“. Das heißt, sie machen den immer wieder verstärkten Versuch, die inneren Konstruktionsprozesse beim Kind wie bei auch bei den Berufstätigen durch Informationsverstärkung zu beeinflussen und zu verändern. Aber das funktioniert auf diese Weise nicht. Im Gegenteil: Es werden häufig Abwehr und Fluchtreaktionen erzeugt, wie wir sie alle aus jahrelanger schulischer Anstaltserfahrung kennen. Jeder/jede in Organisationen ist ein selbstständiges System, ist autopoetisch tätig, konstruiert sich selber selbst und ist von außen nicht besonders gut zu erreichen. Wir sind nicht „gut verkabelt“. Daraus folgt: Ohne „Kabel“ und ohne Stecker jemanden zu beeinflussen, ist keine leichte Aufgabe, aber eine große Kunst.

Dabei geht es um etwas außerordentlich Widersprüchliches: Wie kann man Lernprozesse bei anderen fördern, so dass die Leute bei sich selbst etwas entdecken und aufbauen (Sinnverständnis und Handlungskompetenz) und zwar nicht, weil man versucht hat, dies ihnen von außen zu vermitteln, wie beispielsweise auch ich hier stehe und Ihnen diese Gedanken nahe zu bringen versuche. Ich kann Sie aber nicht in Ihren Gehirnen erreichen. Das ist ausgeschlossen, obwohl die Sprache versucht, immer wieder solche Brücken zu bauen. Im Wesentlichen versuchen wir den Kontakt über Sprache herzustellen, manchmal auch über Bewegungen, manchmal auch über ein Anfassen oder über die Gestaltung des Milieus. Und obwohl die Milieubedingungen auf dieser Tagung zum Beispiel, wie bekannt, sehr gut sind, können wir nicht umhin festzustellen: Trotzdem sind und bleiben Sie Ihre eigenen Konstrukteure von Lernprozessen. Günstige Milieubedingungen können Sie nur dabei unterstützen.

Wir haben mit der hier angedeuteten modernen, konstruktivistischen Entwicklungs- und Erkenntnistheorie an Skepsis gewonnen und zugleich eine größere Sensibilität erreicht, Menschen nicht mit unseren schlaun Ideen zu überfahren, sondern Konstruktionsprozesse in Gang zu setzen, damit Menschen selbst anfangen, mit ihren Möglichkeiten, Chancen und Erfahrungen zu experimentieren. Insofern könnten wir sagen: Lernen ist ein selbst-organisierter Prozess und führt zu neuen Aktionsschemata, die wir anregen können, die wir aber von außen nicht hervorbringen.

Lassen Sie mich das an einem Beispiel konkretisieren:

- In Hoyerswerda führen wir zum Beispiel im Familiennetzwerk mit den Mitarbeiterinnen in den Kitas, mit den Eltern und den Lehrern zusammen nicht nur die **Elternuniversität** durch, sondern wir haben neue **Bildungslabore** initiiert, wo wir frühzeitig mit den Kindern, den Eltern und den Erziehern versuchen, neue Erfahrungen zu machen, aber vor allem ermöglichen, dass Kinder anfangen, sich selber

als Forscher, als Entwickler, als Unternehmer zu konstruieren. Wir regen also Selbstkonstruktionsprozesse an.

### 3. Lernen in Organisationen / Lernende Organisationen

Wie kann man nun dieses doppelt neue Verständnis von Organisationen und vom Lernen in Organisationen zusammenbringen und ein „Lernen in Organisationen“ bewirken beziehungsweise „Lernende Organisationen“ schaffen?

Sicherlich können die Veränderungen von Milieubedingungen und organisatorischen Strukturen dazu beitragen, dass solche Prozesse in Gang kommen. Im Wesentlichen geht es aber darum, ob Milieus selbstreflexiv gestaltet werden können, also Selbstproduktion ermöglichen. Ich schlage vor, die Frage nach der Lernenden Organisation in zwei Richtungen aufzufächern: einmal **Lernen im organisatorischen Milieu**, zum anderen das **Organisationslernen** selber in den Blick zu nehmen, nämlich, wie kommunikative Strukturen in Organisationen so gestaltet werden können, dass Veränderungen möglich werden, vor allem auch veränderte Interpretationen von Erfahrungen.

**Lernen im organisierten Milieu** ist inzwischen relativ gut erforscht. Jahrzehntelange ökologische Sozialisationsforschung hat das sehr gut dokumentieren können. Wir wissen inzwischen: Milieus, die einen großen Spielraum haben, die anregend sind, die vor allem von einem Klima der Anerkennung gekennzeichnet sind, beeinflussen das Lernen in positiver Hinsicht.

Noch einmal einige Beispiele:

- Stellen Sie sich vor, Sie kommen morgens ins Jugendamt und Ihr Gruppenleiter begrüßt Sie mit den Worten: „Das war wirklich wunderbar, was Sie am Freitag gemacht haben“, oder es steht morgens ein Blumenstrauß auf dem Tisch, wenn eine Kollegin einen sehr komplizierten Einsatz unter schwierigen Bedingungen gemeistert hat... Eine Kultur der Anerkennung ist tatsächlich ein unterstützendes Milieu.
- Oder ich war am vergangenen Dienstag und Mittwoch in Bulgarien in einem Gebäude (und es war das gleiche Gebäude, das ich auch bereits in Jaroslawl, in Russland, gesehen hatte, nur mit einer anderen Nummer. Es war das „Kinderheim für defekte Kinder Nummer 8“, in Jaroslawl hatte es die Nummer 23). Es war fünfgeschossig und alle Fenster waren vergittert; die behinderten Kinder, manche von ihnen waren immobil, hätten auch ohne Gitter gar nicht heraus gekonnt. Ein solches Milieu ist entwicklungsfeindlich und verstellt die notwendigen Entwicklungsspielräume.
- Vor Jahren hatte ich eine sehr kluge Studentin, die Jugendamtsräume fotografierte, um herauszufinden, mit welcher Kultur sich Fachkräfte inszenierten. Sie stellte fest, in vielen Räumen gibt es Blumen und Bilder von sehr schönen Gegenden, manchmal auch Plakate mit Sprüchen, wie „Dein Kind gehört Dir nicht (Indischer Weiser)“. Stellen Sie sich vor, sie kämen als Mutter dorthin und würden mit einem solchen Plakat konfrontiert. Auch dabei handelt es um bestimmte Milieubedingun-

gen. Und es wird deutlich, wie wir das Milieu gestalten, kann es Lernen unterstützen oder auch hemmen.

- Im Rahmen von Bemühungen um Qualitätsentwicklung in Nordrhein-Westfalen schließlich hat der Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung ein sehr schönes Projekt zwischen Jugendämtern und freien Trägern der stationären Erziehungshilfe durchgeführt. Dabei hatten wir die Kollegen gebeten, uns Fotos von ihren Einrichtungen mitzubringen. Diese Fotos wurden nun in der Gruppe sehr genau untersucht, wobei wir versuchten, die Milieubedingungen der Jugendhilfepraxis in den Blick zu bekommen. Dabei zeigte sich zum Beispiel, als ein Jugendamtsleiter „sein“ Amt vorstellte, dass man einen dunklen Gang sehen konnte, was er damit kommentierte: „Ja, das ist der Gang zum Jugendamt. Ihr seht, das ist schwarz.“ Und ein anderer meinte darauf hin: Es sähe aus wie ein Krematorium.

Wir können festhalten: Wie das Milieu aussieht, wenn man in eine Einrichtung kommt, spielt eine ganz große Rolle für die Art und Weise, wie wir das Milieu erfahren, wie es zum Beispiel auf Dritte, Hilfesuchende wirkt. Auf eine bedachte Milieugestaltung muss man daher viel Wert legen. Es ist dies freilich nicht so sehr eine Frage des Geldes, sondern eher der Ästhetik, ob nämlich das organisatorische Milieu einladend gestaltet ist, dass Menschen Lust haben, dort zu sein, oder ob die Dinge, die dort getan werden sollen, tatsächlich auch getan werden können.

Wie kann nun **organisatorisches Lernen** aussehen?

Einmal ist es wichtig, dass wir die **Kommunikationsstrukturen öffnen und sie grundsätzlich dialogisch gestalten**.

Zweitens geht es im Wesentlichen darum, sich der Frage zu stellen, **wie im kommunikativen Zusammenhang der Organisation Wissen produziert und wie es vermittelt wird und wie das Wissen schließlich gespeichert und genutzt wird**.

Drittens geht es um die Frage: **Wie wird das Wissen wieder gelöscht? Wie wird in der Organisation „verlernt“?**

Eine meiner Doktorandinnen, Birte Henrich, verfolgt gerade diese Problematik. Sie schreibt eine Doktorarbeit über „Lernen und Verlernen in Organisationen“. Dabei geht sie davon aus: Man kann nur Neues lernen, wenn man eine Fragestellung hat, etwas nicht weiß. Wenn man zu klug ist, kann man nichts mehr lernen. Manche Ämter scheinen demgegenüber alles zu wissen, sie haben gewissermaßen keine offenen Fragen mehr. Wenn man aber keine offenen Fragen mehr hat, kann man nichts mehr lernen.

Aus dieser Perspektive spielt daher die Frage der Löschung von Wissen und des Verlernens von Wissen und Erfahrung in Organisationen eine große Rolle. Ich schlage daher vor, nicht immer nur dahin zu arbeiten, dass man etwas wissen sollte, sondern dass man sich auch damit beschäftigt, was man nicht weiß, und sich dafür zu interessieren beginnt, dass es originell sein kann, dass man etwas nicht weiß und dass man, was man eventuell einmal konnte, verlernen muss, um neuen Handlungsbedingungen zu entspre-



chen. Aus einem solchen Verlernen folgt nämlich ein neues Verstehen. Dieser gesamte Zusammenhang ist inzwischen organisationswissenschaftlich und theoretisch gut untersucht worden.<sup>1</sup>

Man könnte grundsätzlich Folgendes im Blick haben: **Die Veränderung der Kommunikationsstrukturen, die veränderte Wissensproduktion, die Löschung des Wissens, eine andere Nutzung des Wissens.**

Das eine Modell stammt von Chris Argyris und Donald Schön<sup>2</sup>. Es sieht gewissermaßen zwei Wege vor, wie man anders und produktiver in Organisationen miteinander kommunizieren kann. Die Dinge, die man tut, sollten nicht immer nur daraufhin untersucht werden, ob sie auch erfolgreich gewesen sind, ob das, was man hinein getan hat, auch möglicherweise so heraus kommt, wie man es möchte. Das nennen Argyris und Schön „**Modell 1 – Lernen**“: Man versucht gewissermaßen, das, was man tut, genauer auf das hin anzupassen, was man erwartet und erreichen will, und seine Handlungen entsprechend zu korrigieren. Das tun wir jeden Tag, wenn wir uns auf eine komplexe Situation einstellen.

Das „**Modell 2 – Lernen**“, das so genannte „Doppel-Loop-Lernen“, ist nach Argyris und Schön allerdings produktiver. **Man hinterfragt dabei grundsätzlich immer wieder die Voraussetzungen dessen, was man organisatorisch beabsichtigt und ins Werk setzt.** Die theoretischen Grundannahmen, wie wir die Organisation überhaupt situieren und was wir von ihr halten und warum wir das alles machen, warum wir zum Beispiel Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sind und warum wir eine soziale Organisation betreiben, müssen wir daher immer wieder grundsätzlich in Frage stellen.

Meine Lieblingsfrage ist in diesem Zusammenhang zum Beispiel: Hilft das Jugendamt? Ist Hilfe der Zweck der Einrichtung? Daraus ergibt sich die zweite Grundfrage: Wem hilft das Jugendamt? Ist Hilfe überhaupt strategisch zentral oder ist dies gar nicht der Fall? Hat das Jugendamt möglicherweise eine ganz andere Funktion, die im Übrigen auch nicht von den dort Arbeitenden gesteuert oder kommunikativ verändert wird?

Solche Grundannahmen muss man immer wieder in Frage stellen. Warum ist man da? Warum macht man das, mit welcher Perspektive und muss man es nicht ganz anders machen? Eine solche Orientierung nennen Argyris und Schön ein „Doppel-Loop-Lernen“. Man überprüft und hinterfragt selbst die Voraussetzungen dessen, was man erreichen will.

Daraus hat Peter Senge ein ganzes Konzept gemacht, das Sie wahrscheinlich alle schon gelesen haben: „Die Fünfte Disziplin“<sup>3</sup>. Jedenfalls sehe ich dieses Buch inzwischen öfter bei Jugendamtsleitern auf dem Tisch liegen.

---

<sup>1</sup> Götz, Klaus (Hg.): Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen. München u. Mering: Rainer Hampp Verlag, 2002<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Argyris, Chris; Schön, Donald A.: Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. - Stuttgart: Klett-Cotta, 1999

<sup>3</sup> Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. – Stuttgart: Klett-Cotta, 1996 (8. Aufl. 2001)

Peter Senge hat **fünf Aspekte** herausgestellt, die man in den Blick nehmen kann, wenn man die Kommunikationsprozesse in einer Organisation oder Organisation als Kommunikation verändern will:

**1. Personal Mastery:** Hier können wir fragen: Ist die Organisation darauf angelegt, Personal Mastery, die persönliche Kompetenz, das Wissen und Können der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zu verbessern? Ist das überhaupt ein wichtiger Gesichtspunkt in der Organisation, wenn wir uns zum Beispiel anschauen, wer für bestimmte Arbeiten und Tätigkeiten ausgewählt wird? Wird danach gefragt: Was könnt ihr gut? Wie würdet ihr eure Qualitäten ganz persönlich beschreiben? Dabei kommen sehr interessante Dinge zutage, häufig auch Kompetenzen, die in der Arbeit scheinbar überhaupt keine Rolle spielen. Das ist sehr interessant. Viele Leute können etwas, was in ihrer Arbeit gar nicht relevant wird.

**2. Mentale Modelle:** Dabei geht es im Grunde um die Konzepte, die wir im Kopf haben, von dem, was wir tatsächlich machen. Vor allem handelt es sich hierbei um die Frage: Welche Praxistheorie haben wir überhaupt? Stellen Sie sich zum Beispiel die komplizierte Frage: Was ist Sozialarbeit? Was ist der Sinn dieser Organisation, dieses Verbandes oder dieses Trägers? Dazu braucht man ein mentales Modell. Das Problem ist: Viele, die eher alltagsbegründete Konzepte ihrer Arbeit haben, haben dieses mentale Modell nicht differenziert ausgearbeitet. Die Frage ist daher: Können wir das im Rahmen unserer organisatorischen Praxis differenzieren und entwickeln?

**3. Gemeinsame Vision:** Hat der organisatorische Zusammenhang gemeinsam getragene Visionen? Ich nenne das „strategische Grundorientierung“. Man könnte sich zum Beispiel auf fünf Gesichtspunkte einigen, die in der Organisation eine Rolle spielen und darauf, wie sie erreicht werden. Es ist aber oft so, wenn man Kolleginnen und Kollegen in diesem Zusammenhang fragt, wird deutlich, dass sie eigentlich keine Vision haben, mit welcher Perspektive sie arbeiten, trotz aller Leitbild Diskussionen, die da und dort im Gange sind.

**4. Teamlernen:** Meistens arbeiten wir (unterbelichtet) in irgendwelchen Gruppenzusammenhängen. Vieles in der Sozialarbeit geschieht nur in Gruppen. Können Gruppen aber miteinander lernen? Und haben wir eine Methode, miteinander in Teams zu lernen, oder ist das nicht der Fall?

**5. Das Systemdenken:** Im Systemdenken (das nennt Senge die „5. Disziplin“) werden alle die vorher genannten Aspekte zusammengebracht. Das persönliche Wissen und das persönliche Können werden zusammen mit den mentalen Modellen und den Visionen und einer bestimmten Dynamik des Teamlernens immer im Kontext dieses kommunikativen Zusammenhangs und der Umwelten, in denen diese Prozesse stattfinden, gedacht.

Dazu hat Peter Senge ein schönes Schaubild entworfen<sup>1</sup>, nämlich eine Doppelstruktur, ein Dreieck und einen Kreis (**Abbildung 1**), wobei die Aspekte der Umgestaltung der Kommunikation mit ganz bestimmten Haltungen, Bewusstseinsstrukturen, Sensibilitäten, Fertigkeiten und Fähigkeiten verbunden werden und dann wird das Ganze noch von

---

<sup>1</sup> Senge, Peter M. u. a.: Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Stuttgart: Klett-Cotta, 1999, S. 47.

Außenanregungen angeregt, möglicherweise von einer dialogischen Kultur. Eine bestimmte Kultur zu repräsentieren, scheint wohl in diesem Zusammenhang eine große Rolle zu spielen. Das kann man natürlich auch in Jugendämtern in Gang setzen. Das werden Sie im Open Space dieser Tagung sehr schnell sehen.

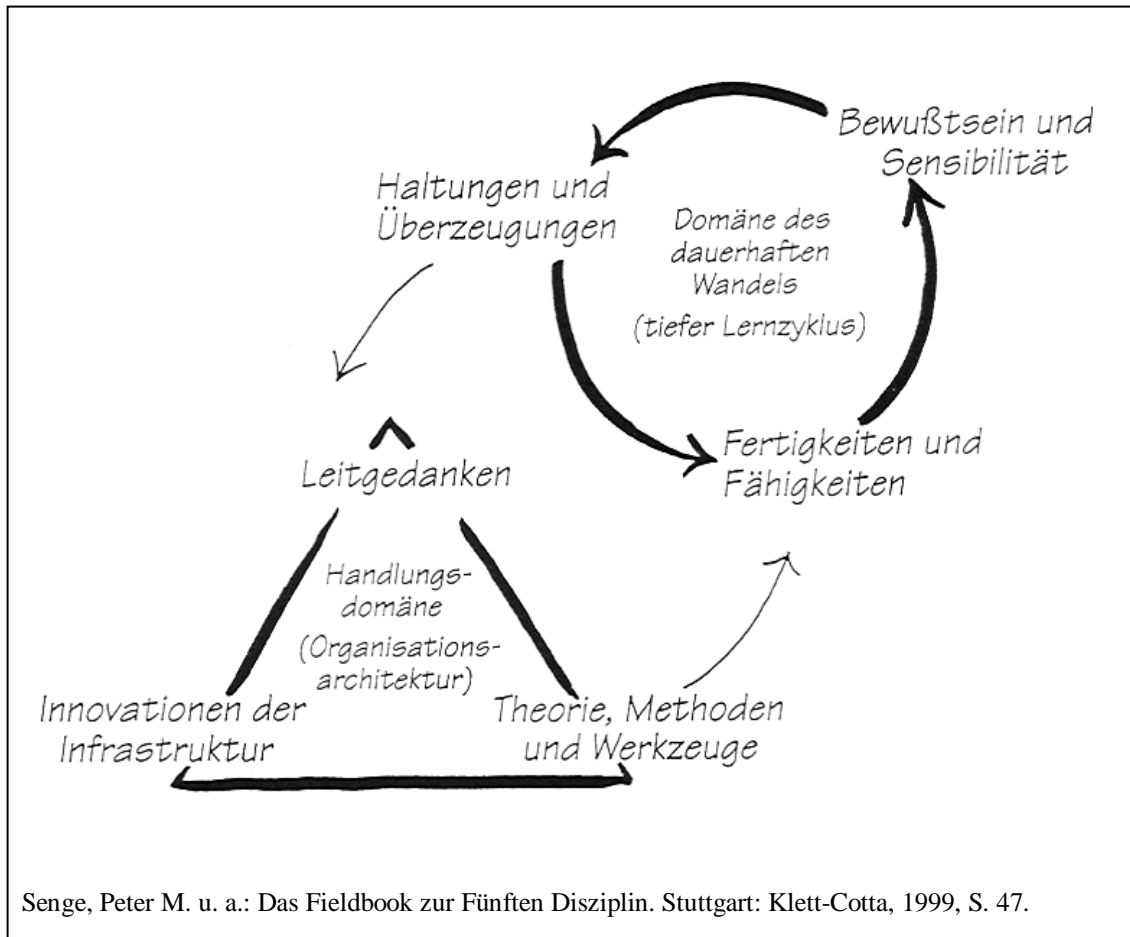


Abbildung 1

Wichtig ist in diesen kommunikativen Zusammenhängen vor allem, sich auf Unterschiede einzustellen, darauf, dass jeden Tag ein Chaos passieren kann: Ich wusste am Dienstag noch nicht, dass ich heute früh hier sein würde. Das kann man sich mit der Geschichte, die der englische Organisationswissenschaftler **Charles Handy** gern erzählt, sehr schön klar machen. „Wenn man einen Frosch ins kochende Wasser wirft, versucht er so schnell wie möglich heraus zu springen. Setzt man ihn aber in lauwarmes Wasser und erhöht langsam die Temperatur, passiert überraschenderweise nichts. Der Frosch fühlt sich wohl und beginnt bei lebendigem Leibe zu kochen, ohne es zu merken.“

Lernende Organisationen verhalten sich nicht wie der Frosch. Sie versuchen, permanent gewissermaßen Temperaturfühlung aufzunehmen, um Unterschiede festzustellen. Nichtlernende Organisationen machen keine Unterschiede. Sie können ihre Erfahrungen nicht

differenzieren. Insofern ist es ziemlich leicht, eine Lernende Organisation zu werden: Man muss wie ein Frosch zu springen lernen und man muss sich sensibilisieren für unterschiedliche Temperaturen. Dies ist eine Frage der **Selbstorganisation** und **Selbstkonstruktion**.

Man kann beispielsweise hier mit einer Haltung auf dieser Tagung sitzen und zu sich sagen: „Es ist schön, dass ich jetzt hier sitze und viele interessante Leute treffe. Ich interessiere mich sehr dafür, was Herr X oder Frau Z überlegen und sagen.“ Man könnte natürlich auch eine andere Konstruktion wählen: „Wie schade, dass ich jetzt hier sitzen muss, ich würde lieber spazieren gehen.“ Man könnte freilich noch viele andere Konstruktionen entwerfen.

Jedenfalls gilt: Wenn Sie es schaffen, hier miteinander in den Dialog zu kommen, um Unterschiede herauszufinden, dann kommen Lernprozesse in Gang.

# Nicht wie der Wind weht, sondern wie ich die Segel setze, darauf kommt es an. Einsichten eines Jugendamtsleiters

BRUNO PFEIFLE

*Leiter des Jugendamtes der Landeshauptstadt Stuttgart*

## 1. Einleitung

Eingebettet zwischen die Fachvorträge von zwei Wissenschaftlern kommt mit mir ein Praktiker zu Wort. Einer, der als Amtsleiter versucht, sein Schiff Jugendamt zu steuern, ein ziemlich großes Schiff mit einer Mann- oder besser Frauschaft, die circa 2800 Köpfe zählt.

Mein Thema „Nicht wie der Wind weht, sondern wie ich die Segel setze, darauf kommt es an“ zielt auf die Handlungsspielräume, die ich beim Steuern habe (nicht nur ich, sondern alle Leitungskräfte im Jugendamt), und auf die Notwendigkeit, diese Spielräume situationsadäquat auszufüllen. Darin liegt Lust und Last zugleich, das wird wohl je nach Persönlichkeit variieren. „Lust“, weil Spielräume immer auf ein Stück Freiheit und Herausforderung verweisen, auch dann, wenn die offensichtlichen Gestaltungsspielräume aufgrund der kommunalen Haushaltslage zunehmend enger zu werden drohen; „Last“, weil gleichzeitig auf die Notwendigkeit verwiesen wird, von den Spielräumen Gebrauch zu machen, und zwar situationsadäquat, und weil eigentlich nie sicher ist, ob es das Richtige ist, wofür wir uns entscheiden. Meine erste Bilanz nach 12 Jahren lautet: Es ist ein ständiges Lernen und Ausprobieren im Sinne von „Wir wissen es nicht genau“.

Ziel meines Beitrages ist es aufzuzeigen,

- wieso es sich lohnt, sich über Neue Steuerung und Dezentrale Ressourcenverantwortung hinaus mit den Konzepten der Lernenden Organisation zu beschäftigen: Finden wir dort Ideen, Sichtweisen, Fragestellungen, Instrumente, die uns beim richtigen Segelsetzen/-stellen helfen?
- wo wir vielleicht schon auf dem Weg im Sinne einer lernenden Organisation sind,
- wo ich in unserem Amt Symptome wahrnehme, die eher auf das Gegenteil von Lernender Organisation verweisen, welche offenen Fragen sich mir noch stellen, wo ich Entwicklungsnotwendigkeiten und –ansatzpunkte sehe.

Ich habe gelernt, dass sich eine lernende Organisation dadurch auszeichnet, dass ihre Akteure häufig, bewusst und gemeinsam über ihr Selbstkonzept, ihr Handeln und ihre erzielten Ergebnisse nachdenken.

Ich nehme Sie nun gewissermaßen in mein Nachdenken mit hinein und wahrscheinlich kommt Ihnen manches bekannt vor. Es wird absichtlich exemplarisch aus einem Jugendamt berichtet, um damit auch aus der Praxis heraus ein Fundament für die Frage zu schaffen, wieso ausgerechnet wir, die Jugendämter, uns mit dem Thema „Organisationslernen“ oder „Lernende Organisation“ beschäftigen sollen.

Ich habe meinen Beitrag zum Anlass genommen, Bilanz über meine 12-jährige Tätigkeit als Jugendamtsleiter zu ziehen: Was war zu bewältigen, welche Winde und Stürme und Böen haben wir gemeistert? Wie haben wir es gemacht und was erreicht? Und was liegt an Herausforderungen noch vor uns? Es war für mich selber ausgesprochen interessant, was sich da in der Summe aufgetan hat.

## 2. Orientierung am Konzept der Lernenden Organisation

Der Blick, mit dem ich mir diese 12 Jahre angeschaut habe, war das Konzept der Lernenden Organisation, im Wesentlichen von Peter Senge<sup>1</sup>, wie ich es – in Ansätzen bisher – verstanden habe. Ein paar mir wichtige Merkmale von Lernender Organisation habe ich als Orientierungspunkte zusammengefasst (**siehe Abbildung 1**).

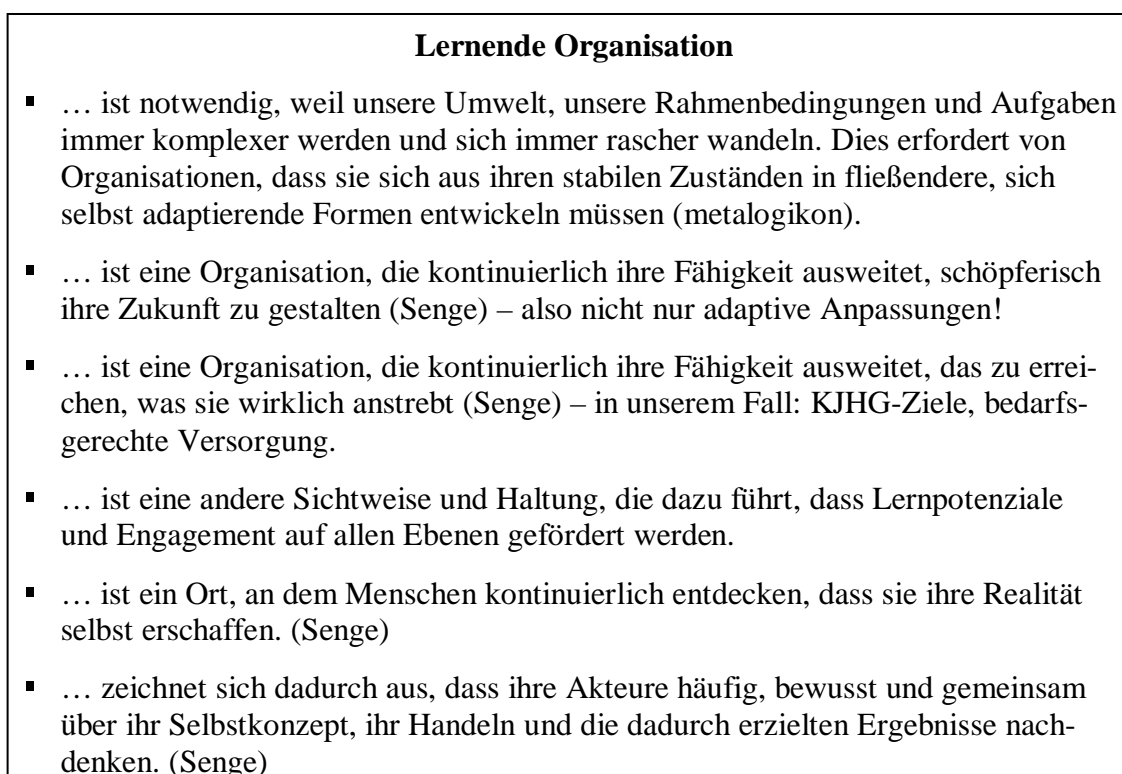


Abbildung 1

© B. Pfeifle, Jugendamt Stuttgart

Vieler dieser Orientierungspunkte sind selbsterklärend und müssen nicht weiter erläutert werden. Wenn eine Lernende Organisation sich dadurch auszeichnet, dass sie kontinuierlich ihre Fähigkeit ausweitet, schöpferisch ihre Zukunft zu gestalten, setzt sie die Haushaltsplanbedingungen nicht einfach linear um, sondern versucht, auch beim Sparen kreativ neue Lösungen zu entwickeln.

---

<sup>1</sup> Senge, Peter: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. – Stuttgart: Klett-Cotta, 1996

Ein Beispiel dazu:

- Wir haben vor einiger Zeit den Auftrag bekommen, im Küchenbereich der Kindertagesstätten 5% der Kosten einzusparen – rund 350 000 Euro. Es gab zwei Möglichkeiten, diesen Auftrag umzusetzen. Entweder wir streichen insgesamt in diesem Bereich 5 %, verbunden mit einer gewissen Arbeitsverdichtung für die Mitarbeiterinnen. Oder aber wir versuchen, im ganzen Bereich der Essenversorgung in städtischen Kindertageseinrichtungen neue Ansätze zu finden. Wir entschlossen uns, nach neuen Ansätzen zu suchen und konnten dadurch dem Gemeinderat Einsparmöglichkeiten in Höhe von 700 000 Euro unterbreiten. Die Folge war nicht ein Dank des Gemeinderates, sondern der Vorwurf jahrzehntelanger Unwirtschaftlichkeit. Fazit im Amt: Man vermeide tunlichst kreative Ansätze, denn sie fallen negativ auf das Amt zurück.

Eine Lernende Organisation erfordert aber eine andere Sichtweise und Haltung von Innen und von Außen, die dazu führt, dass Lernpotenziale und Engagement auf allen Ebenen gefördert werden.

Eine Lernende Organisation ist ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen. Sind wir im System oder im Denken über unsere Rahmenbedingungen gefangen? Das immer wieder erneut zu fragen, halte ich für zentral und wichtig.

### 3. Gründe für die Orientierung am Konzept der Lernenden Organisation

#### 3.1 Die Komplexität des Feldes (siehe Abbildung 2)

**Das Jugendamt** mit seinen 2 800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in 180 verschiedenen Organisationseinheiten in 280 in Stuttgart verteilten Gebäuden ist in sich schon ein komplexes System mit vielen Unterschieden: mit verschiedenen Kulturen, mit langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und neueren etc. Wie bekomme ich alle gleichermaßen dazu, sich auf das Ziel, nämlich für Kinder, Jugendliche und Familien einen größtmöglichen Nutzen zu stiften, auszurichten?

Dazu kommen die **Adressaten**: Familien, Kinder und Jugendliche. Wir haben es in der Praxis der Jugendhilfe mit der ganzen Fülle des Lebens zu tun. Es gibt nicht die Lebenslage / die Lebenswelt von Familien oder von Jugendlichen. Es gibt auch nicht die Situation in einer Schule oder Kita, die ein Handeln zum Beispiel des ASD erfordert. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der sozialen Arbeit sind häufig mit unvorhergesehenen Situationen konfrontiert und oft auch sehr schwierigen Situationen, zum Beispiel im Kinderschutzbereich, ausgesetzt. Jeder Kontakt erfordert ein Sich-neu-Einstellen, eine individuelle Reaktion, die situationsangemessen sein soll, weil sozialarbeiterisches Tun häufig ein massives Eingreifen in die Lebensbiografien von Menschen bedeutet.

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen ein hohes Maß an Flexibilität im Einzelfall und sie brauchen **Verhaltenssicherheit** – auch für ein „qualifiziertes Nein“, zum Beispiel gegenüber Schulen oder in Kinderschutzfällen. Andreas Markert nennt das

die „Ungewissheitsbelastung sozialer Dienste“<sup>1</sup>. Verhaltenssicherheit lässt sich über Vorgaben und Regelwerke nur begrenzt herstellen, weil die Mitarbeiter ja flexibel auf unterschiedlichste Situationen reagieren sollen. Um Verhaltenssicherheit herzustellen, braucht es so etwas wie ein **kollektives Grundverständnis**, bezogen auf die Deutung von Situationen und bezogen auf das Handeln: Was ist „richtig“ und „angemessen“?

Die Ausrichtung einer Organisation auf die „Unternehmensziele“ durch die Förderung von kollektivem Lernen und Denken, die Vergemeinschaftung von Sichtweisen ist ein wesentliches Merkmal von Organisationslernen. Deshalb sollten wir uns der Instrumente von Organisationslernen bedienen, sie zumindest einmal prüfen.

Nicht nur in der Einzelfallhilfe ist Flexibilität nötig. Im Kita-Bereich ist die Anpassung von Angebot und Nachfrage ein ständiges Thema für die Einrichtungen. Große Wartelisten wandeln sich innerhalb kürzester Zeit in nicht belegte Plätze – Familien, Kinder lassen sich eben nur begrenzt „einplanen“. Dies ist also auch ein typisches Anwendungsfeld für das Konzept der Lernenden Organisation, allerdings muss ich hinzufügen, mit so vielen Regeln, so vielen Akteuren, dass ein Bewusstseinswandel in diesem Feld ähnlich schwierig ist wie die Gesundheitsreform. Wenn Sie sich zum Beispiel die Tarifverträge anschauen, in die wir eingebunden sind, dann kann ich von einer Einrichtungsleitung nicht verlangen, einen viergruppigen Kindergarten umzustellen von 100 Plätzen in altersgemischten Gruppen mit einer Platzzahl von 90, wenn sie gleichzeitig laut Tarifvertrag eine Stufe niedriger eingestuft wird, weil laut Vorgabe die Platzzahl über die Eingruppierung entscheidet.

**Freie Träger** sind gleichzeitig Konkurrenten und Kooperationspartner und ebenfalls auf das genannte Ziel auszurichten. Für sie gilt natürlich dieselbe „Ungewissheitsbelastung“ und wenn wir Leistungsverträge abschließen und messbare Ziele formulieren sollen, müssen wir dies berücksichtigen. Wie bekommen wir eine Zielorientierung der Freien Träger so hin, dass sie flexibel genug bleiben, auf Neues, Unvorhergesehenes zu reagieren?

Zu diesem komplexen Feld gehört selbstverständlich auch die **Umwelt des Jugendhilfesystems**. Der Arbeitsmarkt wirkt auf Familien gleichermaßen wie auf das Jugendamt und die Freien Träger, ein Beispiel dazu sei der Erzieherinnenmangel gerade dann, wenn der Arbeitsmarkt floriert und Kindertagesbetreuung besonders nachgefragt wird. Bundespolitik, Landespolitik, Wanderungsbewegungen, globale Entwicklungen wirken ebenfalls immer auf unsere Zielgruppen gleichermaßen wie auf die Jugendhilfesysteme ein.

---

<sup>1</sup> Markert, Andreas: Jugendämter als lernende Organisationen. Konzeptionelle Voraussetzungen und organisationsbezogene Anforderungen einer modernisierungsangemessenen Gestaltung Sozialer Dienste. In: Neue Praxis, Neuwied: Luchterhand; 33 (2003) 2, S. 209-220



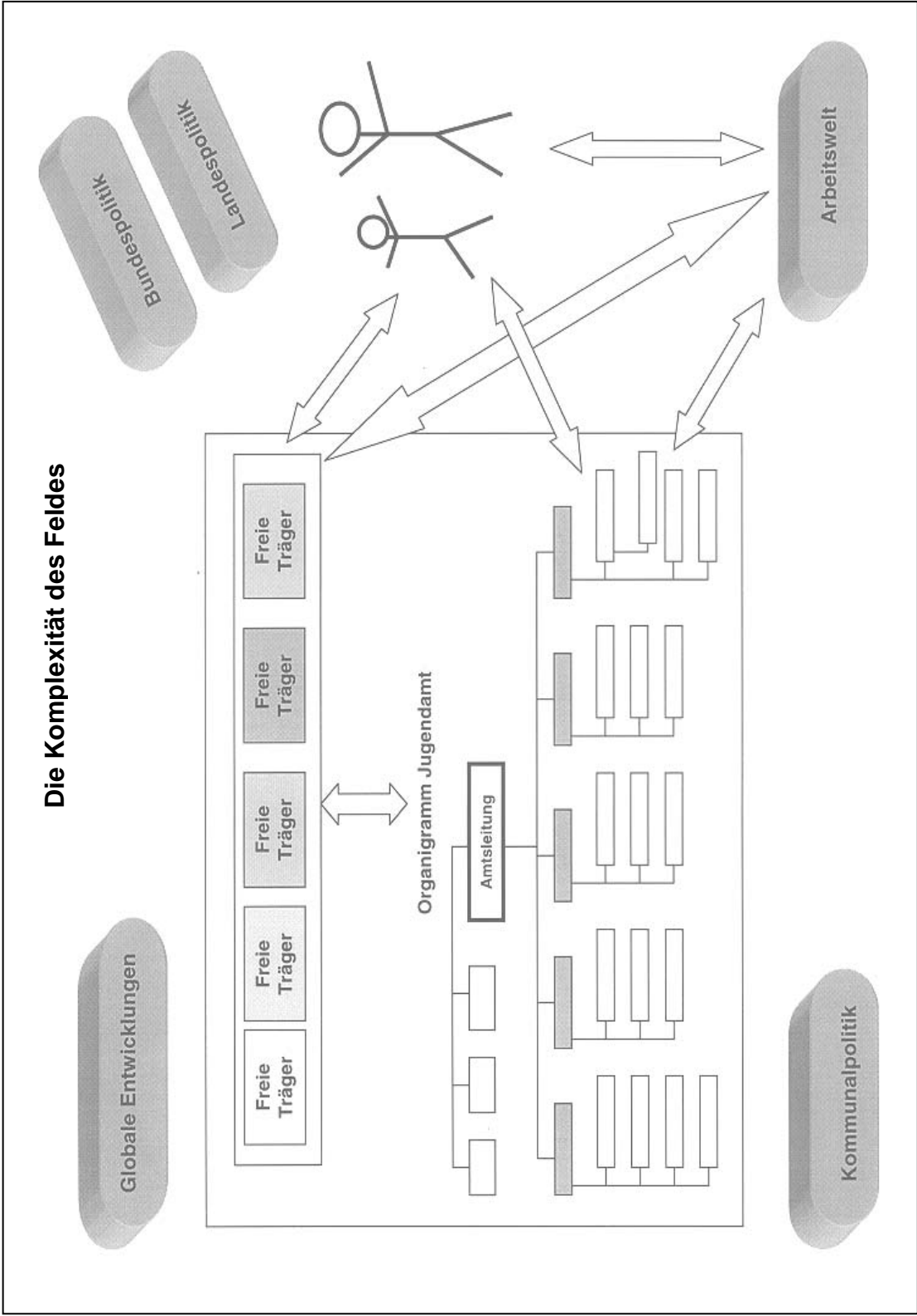


Abbildung 2

© B. Pfeifle, Jugendamt Stuttgart

**Fazit:** Das Ganze ist sozusagen das Gewässer, in dem ich steuere. Angesichts dieser Komplexität, die ja keine statische, sondern eine dynamische ist – die Einflüsse kommen zu unterschiedlichen Zeitpunkten – muss ich mich doch von der Idee verabschieden, das Jugendamt, die Jugendhilfe sei von mir oder meiner Leitungsrunde oder der Jugendhilfeplanung steuerbar, steuerbar in dem Sinne, dass ich alles immer so im Blick und im Griff habe, dass ich permanent und zeitnah den Output des Jugendamtes / der Jugendhilfe an die Erfordernisse der Lebenslagen von Familien, Kindern und Jugendlichen anpassen kann. Berater nennen diesen Steuerungsversuch „Heroisches Management“. Sich davon zu verabschieden und statt dessen auf die im ganzen Amt verteilten Handlungsinitiativen und Ressourcen zu bauen, das ist in der Theorie leichter gefordert als in der Praxis getan! Aber das ist die aktuelle Herausforderung.

Bei uns im Jugendamt gibt es ein Buch, das für uns gewissermaßen die „Bibel“ der Lernenden Organisation ist: „Die 5. Disziplin“ von Peter Senge. Diese 5. Disziplin ist das Systemdenken.

Aus Sicht von Systemdenkern und angesichts dieser komplexen Landschaft oder, um im Bild zu bleiben, Gewässer- und Witterungslagen, leuchtet ein, dass es Sinn macht, sich der Systemtheorie zu bedienen. Die Frage lautet nicht: Wie bekomme ich alles in den Griff? – sondern vielmehr: Wie gehe ich damit um, dass ich so vieles nicht weiß?

Hier wäre es nun interessant zu wissen, welche Instrumente und Sichtweisen das Systemdenken uns Steuerungsleuten an die Hand gibt.

### **3.2 Rascher Wandel – Einwirkungen auf die Jugendhilfe**

Die **Abbildung 3** erscheint recht unübersichtlich. Das ist Absicht. So lässt sich sinnlich erfahren, wie es uns in der Jugendhilfe geht.

Die einzelnen Punkte muss ich wahrscheinlich gar nicht eingehend erläutern, ob das die Änderungen des KJHG sind, die bereits vorhandenen oder die demnächst anstehenden, das Kindschaftsrecht, diese Aspekte wirken direkt auf die Jugendhilfe ein. Das Schulgesetz in Baden-Württemberg habe ich deswegen mit aufgeführt, weil ich zum Beispiel im Januar 2003 ein Schreiben eines Schulleiters bekam, der mir mitteilte: „Ich teile Ihnen hiermit nach § 90 des Schulgesetzes mit, dass wir folgende Schüler aus der Schule ausgeschlossen haben.“ Bei einem Rückruf erfuhr ich, dass laut der neuen Verordnung der Direktor verpflichtet sei, so etwas mitzuteilen. Wir im Jugendamt wussten davon nichts und auch nicht, was das für Aktivitäten bei uns auslösen soll.

Oder denken Sie an die Ökonomisierung des Sozialen, die Finanzprobleme der städtischen Haushalte, der freien Träger, die Haushaltskonsolidierungswellen, die wir alle schon mitgemacht haben – ich glaube, das Bild spricht tatsächlich für sich und ist vielleicht auch nicht einmal vollständig.

# Einwirkung auf die Jugendhilfe seit 1991

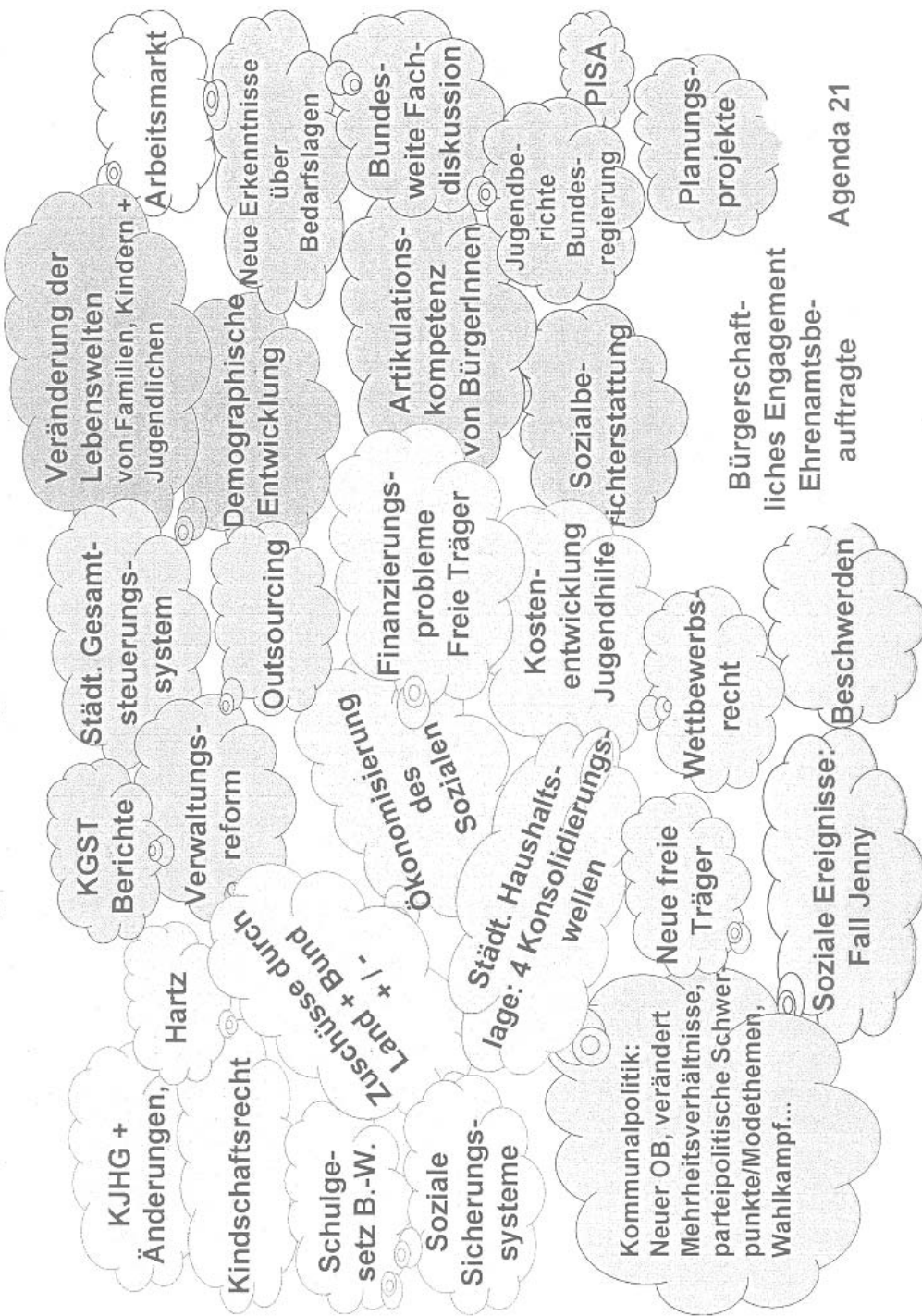


Abbildung 3

**Fazit:** Wenn man sich diese Knäuel anschaut, wird zum einen deutlich, was unsere Organisation in den vergangenen 12 Jahren zu „verdauen“ hatte und noch hat. Die Rahmenbedingungen werden immer ungewisser und unkalkulierbarer – für Familien gleichermaßen wie für die Jugendhilfe und Kommunalpolitik. Das wirkt sich im Kleinen (zum Beispiel, wenn sich durch unvorhersehbare Veränderungen der Lebensbedingungen von Familien die Nachfrage nach Kita-Plätzen wandelt) wie im Großen (beispielsweise das Hartz-Konzept) aus.

Das ist sicher gemeint, wenn von immer komplexeren und sich rasch wandelnden Umwelten von Unternehmen und Organisationen gesprochen wird, für die das Konzept der Lernenden Organisation empfohlen wird. Wie kann da noch zukunftsorientiert gesteuert werden? Hier gilt es wohl, über unsere bisherigen Problemlösungs- und Umsteuerungsstrategien nachzudenken. „Unsere Probleme von heute sind die Lösungen von gestern.“ – das ist nicht von mir, sondern von Einstein. Wie kommen wir von den doch ziemlich stabilen Formen eines kommunalen Amtes zu „fließenderen, sich selbst adaptierenden Formen“? Hilft uns unser bisheriges Denken, das sich in der Vergangenheit bewährt hat, auch die Probleme der Zukunft zu lösen?

### **3.3 Lernende Organisation ist ein für die Jugendhilfe passendes Managementkonzept**

Die Art und Weise von erfolgreichem Steuern hängt entscheidend davon ab, was zu steuern ist. Damit hat sich unsere Szene im Zuge der Ökonomisierung des Sozialen, mit der Einführung der Neuen Steuerung und den Begriffen aus der Wirtschaft („Kunde“, „Markt“) intensiv auseinander gesetzt und den Begriff der Co-Produktion geprägt. Damit wurde zum Ausdruck gebracht, dass Soziale Arbeit nicht oder nur begrenzt denselben Steuerungsprinzipien unterworfen werden kann wie die Wirtschaft.

Ich finde nun, dass das Konzept der Lernenden Organisation auch aus inhaltlichen Gründen das für unser Feld passende Managementkonzept ist. Lernende Organisation ist ein Konzept, das viele Übereinstimmungen mit fachlichen Orientierungen von sozialer Arbeit hat, wie zum Beispiel der systemische Ansatz in der Systemischen Familienberatung oder das Systemdenken beim Steuern des Jugendamtes beziehungsweise der Jugendhilfe.

Stehen die Adressaten der Jugendhilfe durch den raschen Wandel der Umwelt nicht vor denselben Herausforderungen wie die Jugendhilfe selber? Und hat Sozialarbeit nicht dieselben Ziele wie die Lernende Organisation? Die aufgeführten Kriterien auf der **Abbildung 1** zeigen ähnliche Ansätze für die Sozialarbeit wie für das Systemdenken beim Steuern.

Ich könnte mir vorstellen, dass Professor Hinte in seinem Beitrag diesen Aspekt auch aufgreift und vertieft. Ich fände es auch spannend, diese Überlegungen im Rahmen eines Workshops heute noch weiterzuführen. Wäre es nicht eine reizvolle Vision, dass die Philosophie vom Management und der Fachdienste in der Praxis von Führen und Leiten und der sozialen Arbeit in hohem Maße übereinstimmen?

**4. Bilanz: 12 Jahre Entwicklung im Jugendamt - Wo stehen wir bezüglich der Förderung von Organisationslernen?  
Was haben wir heute an lernförderlichen Elementen, wo verhindern wir möglicherweise Lernen?**

Ich möchte vorausschicken, dass „Lernende Organisation“ erst in den letzten Jahren bei uns ein Thema geworden ist, was bedeutet, es taucht als Begriff immer wieder auf, aber wir haben bisher keine systematische Entwicklung im Sinne von Lernender Organisation. Daher war es für mich selbst sehr spannend, einmal zu durchforsten, was wir bisher angepackt haben. Das Ergebnis dieses Durchforstens habe ich in 11 Punkten zusammengefasst, eine Mischung von Erreichtem, von Einsichten, Problemanzeigen, Entwicklungsbedarfen und offenen Fragen (siehe **Abbildung 4**).

**Lernende Organisation Jugendamt Stuttgart:  
Einsichten, Problemanzeigen, offene Fragen, Entwicklungsbedarf  
Bilanz 2003**

1. Nach 12 Jahren der Strukturveränderungen rücken jetzt unsere Haltungen, unser Denken in den Focus.
2. Lernkultur bewusst gestalten.
3. Lernen ins Tun integrieren.
4. Information für Selbstreflexivität zur Verfügung stellen / Lernorientiertes Controlling.
5. Steuerungs- und Verantwortungsräume klar definieren und respektieren.
6. Produktive Kultur von Konkurrenz und Wettbewerb.
7. Souveräner Umgang mit Regeln und Freiräumen.
8. Vielfalt an Sichtweisen einfangen und nutzen / Räume für Mehrperspektivität schaffen.
9. Geeignete Kommunikationsformen einführen.
10. Visionen und Leidenschaft sind nötig.
11. Es hört nie auf.

*Abbildung 4*

© Bruno Pfeifle, Jugendamt Stuttgart

**4.1 Nach 12 Jahren der Strukturveränderungen rücken jetzt unsere Haltungen, unser Denken in den Focus**

Als ich 1991 Jugendamtsleiter wurde, hat mich vor allem die Frage bewegt: Wie können wir in Stuttgart das KJHG mit Leben füllen? Wird das Jugendamt in seiner jetzigen Struktur den Anforderungen der Zukunft gerecht?

Dabei waren der 8. Jugendbericht der Bundesregierung mit seinen Strukturmaximen, die Erkenntnisse aus meinen Rundgängen durchs Jugendamt und die vielen Gespräche in den ersten Jahren, meine Erfahrungen als dreifacher Familienvater und meine Vision von einem bürgerfreundlichen Amt der Bezugsrahmen, aus dem sich mein kritischer Blick auf das Jugendamt speiste.

### **Daraus resultierten Impulse in zwei Richtungen:**

1. **Etablierung einer starken Jugendhilfeplanung beziehungsweise Neuorientierung der Jugendhilfeplanung**, die bis dahin mehr oder weniger Einrichtungsplanung gemacht hatte,
2. **Überprüfung und Entwicklung der Organisationsstruktur des Jugendamtes**. Die Frage war damals, vor 12 Jahren, für mich: Ist das Jugendamt in den Strukturen, die ich vorgefunden habe, geeignet, die aktuellen und die zukünftigen Herausforderungen zu meistern?

Im Detail haben wir, die Leitungsrunde, uns folgende **zentrale Fragen** gestellt und anhand dieser Fragen die Struktur des Jugendamtes umgebaut:

1. Lässt sich innerhalb der bestehenden Strukturen eine bessere und primär an den Lebenszusammenhängen und den Wünschen der Bürger/-innen ausgerichtete Kooperation der verschiedenen Arbeitsbereiche verstärken oder neu entwickeln?
2. Kann das Jugendamt zeitnah ohne oder nur bei minimalem Ressourcenzuwachs auf veränderten oder neuen Bedarf reagieren?
3. Stärken die Strukturen flexible und präventive Arbeitsansätze und Lösungen?
4. Unterstützen oder behindern die bestehenden Strukturen die notwendige Überprüfung oder auch Veränderung von Funktionen und Arbeitsweisen im Jugendamt?
5. Fördern sie das Kostenbewusstsein?
6. Sind sie unter den genannten Bedingungen eine Grundlage für ein neues Selbstverständnis der beratenden und unterstützenden Arbeit des Jugendamtes?
7. Sind sie geeignet, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr und nicht an Hierarchie gebundene Verantwortung zu übertragen?

Und heute? Als ich anfing, mir über meinen Beitrag heute Gedanken zu machen, habe ich als erstes überlegt: Was ist für mich als Amtsleiter meine zentrale, meine brennendste Frage für die Zukunft? Dabei ist mir klar geworden, dass nach mehr als zehnjähriger struktureller Entwicklung des Jugendamtes nun mehr unsere **Haltungen** in den Mittelpunkt rücken sollten. Meine brennendste Frage ist: **Wie schaffen wir es, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den ständig sich verändernden Anforderungen umgehen, ohne dass für alles eine grundsätzliche Regelung eingefordert wird?** Der Leiter der Abteilung Qualität und Qualifizierung (Q+Q) drückt das so aus: Wie kommen wir von der Pfeifle-Zentrierung zur Adressatenorientierung?

Wir haben im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses die **Grundhaltungen für das Qualitätsmanagement** formuliert und verabschiedet (**Abbildung 5**).

<p><b>Qualität</b></p> <p><b>Das Qualitätsmanagement basiert auf folgenden Grundhaltungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Die Verantwortung für die Qualität tragen die für die Leistungen zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Vorgesetzte.</li><li>▪ Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aktiv in das Qualitätsmanagement integriert.</li><li>▪ Die Qualität allen Tuns prägt nicht nur das Bild meines Arbeitsfeldes, sondern auch das Bild des Jugendamtes.</li><li>▪ Zielabweichungen interessieren uns als Grundlage für neue Entscheidungen.</li><li>▪ Fehler geschehen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden zur Verbesserung genutzt.</li><li>▪ In Zeiten raschen Wandels sind auch gute Konzepte nicht ewig. Ständige Überprüfung und Weiterentwicklung der Konzepte sind notwendig. Kreativität und Experimentierfreude sind willkommen.</li><li>▪ Über Qualitätsstandards und deren Einhaltung wird ohne bürokratische Zwänge diskutiert.</li><li>▪ Qualitätsprüfung ist kein Zeichen von Misstrauen, sondern ein Zeichen von selbstbewusster Professionalität.</li></ul> <p><b>Es ist eine zentrale Aufgabe, die vielfältigen Dienstleistungen und Hilfen zu hinterfragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sind dies Leistungen, die von Eltern und Kindern gewollt und angenommen werden?</li><li>▪ Sind dies Leistungen, die von der Öffentlichkeit akzeptiert und anerkannt werden?</li><li>▪ Sind dies Leistungen, die nach Lage der Dinge die beste Fachpraxis darstellen?</li><li>▪ Sind dies Leistungen, die im Rahmen vertretbarer Kosten erbracht werden?</li></ul>
--

Abbildung 5

© Bruno Pfeifle, Jugendamt Stuttgart

Diese Haltungen wurden von einer Arbeitsgruppe formuliert, die überwiegend aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bestand. Ich finde, was da formuliert wurde, ist mit der Idee von Lernender Organisation sehr kompatibel. Und wenn das die Vision von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist, dann kann sich ein Amtsleiter eigentlich sehr glücklich schätzen. In der Praxis sehe ich auch tatsächlich einige Inseln in meinem Amt, wo solche Haltungen gelebt werden. **Wie aber schaffen wir es, die Inseln zu vergrößern, ihre Zahl zu vermehren? Wodurch behindern oder verhindern wir eine solche Lernkultur?**

## 4.2 Lernkultur bewusst gestalten

Wir stehen jetzt in unserem Jugendamt an dem Punkt, wo das Thema „Lernklima“, „Lernkultur“ bewusster anzugehen ist. Das betrifft vor allem mich und die Leitungsrunde des Jugendamtes, also das Top-Management, und die weiteren Akteure des Wandels: Abteilung Q+Q und die Jugendhilfeplanung. Sie sind es, die die Lernkultur prägen.

Damit das in eine Richtung geht, brauchen wir ein gemeinsames, geteiltes Grundverständnis, keine Leitbilder, sondern gelebte Kultur. Hier müssen wir künftig verstärkt etwas tun: uns selber qualifizieren, uns selber reflektieren und davon lernen, die Feedback-Kultur stärken.

Ganz konkret gehen mir verschiedene Fragen im Kopf herum:

- Wie bringen wir Leitende uns zu der Einsicht und Praxis, dass es weniger darum geht zu fragen, was wir benötigen, um zu kontrollieren, sondern mehr darum, wie wir Lernen erzeugen können?
- Wie reagieren wir auf lernende Mitarbeiter – wenn sie zum Beispiel unsere Meinungen massiv in Frage stellen oder sich auch nur getrauen zu hinterfragen?
- Fordern wir den Fremdblick als nützliche Information über das System, in dem wir uns bewegen, oder fürchten wir ihn als Urteil über unser Tun?

Wir haben in Bezug auf Selbstorganisation, Selbstreflexivität und Lernen, wie im normalen Leben auch, im Jugendamt eine breite Palette unterschiedlicher Bedürfnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen. Wie können wir diesen Unterschieden in unserem Leitungshandeln gerecht werden, so dass wir die Menschen nicht in ihrem Verhalten festschreiben, sondern immer Entwicklung ermöglichen?

Wie haben wir es geschafft, dass in einem auf Entwicklung, auf Schaffung von kreativen Spielräumen ausgelegten Projekt, nämlich die „Reform der Hilfen zur Erziehung (HzE)“, Mitarbeiter für sich zu dem Ergebnis gekommen sind: Ich habe mir angewöhnt „Denke nicht!“? Wie interpretieren wir das nun: Leiten wir daraus ein Urteil über Mitarbeiter oder über unsere Führungsfähigkeiten ab oder forschen wir danach, was uns das über das System sagt?

## 4.3 Lernen ins Tun integrieren

Diese Kultur kann ganz unauffällig etabliert werden, in dem eben Segel entsprechend gesetzt, das heißt zum Beispiel Planungs- oder Entwicklungsprozesse so gestaltet werden, dass dabei für die Beteiligten – die hinterher die Ergebnisse umzusetzen haben – ein möglichst großer Lerneffekt entsteht: **Planen/Entwickeln als Lernen organisieren.**

Ich will dies an einem gelungenen Beispiel konkret machen.

Sie kennen wahrscheinlich alle den „Fall Jenny“ aus Stuttgart. Vor vier/fünf Jahren kam ein Kind in Stuttgart zu Tode, es gab eine Reihe von Ermittlungsverfahren auch gegen Mitarbeiter des Jugendamtes, unter anderem gegen mich. Es war ein Fall, der sehr viel



Aufruhr in der Öffentlichkeit, vor allem aber bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Jugendamtes verursacht hat.

Aufgrund dieses Falles kam eine sehr intensive Diskussion im Jugendamt zustande. Unter anderem hat ein Mitarbeiter vorgeschlagen, das „Glinder Manual“ für Stuttgarter Verhältnisse umzusetzen. Diese Idee ist dann mit einer Arbeitsgruppe idealtypisch in einem Projektauftrag umgesetzt worden.

Das Interessante an diesem Projektauftrag war, dass die Entwicklungsarbeit an einem Diagnoseinstrument zur frühzeitigen Erkennung von Kindeswohlgefährdung als integriertes Lernen für die ASD-Mitarbeiterinnen und –Mitarbeiter aufgesetzt worden ist. Als Methode wurde die so genannte kommunikative Validierung eingesetzt. Ziel war die Entwicklung gemeinsamer Beurteilungskriterien und Standards, um auf der Basis tatsächlich beobachteter Situationen oder Sachverhalte zu einer gemeinsamen Einschätzung zu kommen. Wenn z.B. im Rahmen des Diagnosebogens die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter die Ernährung des Säuglings zu beurteilen hat, dann ist sehr wahrscheinlich, dass jeder Mitarbeiter für sich ein unterschiedliches Beurteilungsspektrum hat, was gute oder schlechte Ernährung ist. Kommunikative Validierung bedeutet hier, dass die Teams sich damit auseinandergesetzt und ein gemeinsames Bewusstsein dafür entwickelt haben, wann Ernährung gut oder schlecht ist und wie die einzelnen Zwischenstufen einzuordnen sind. Von allen Beteiligten wurde der Lerneffekt sehr positiv vermerkt, die Akzeptanz des Instrumentes ist sehr hoch und trotz des hohen Zeitbedarfes findet sich eine große Bereitschaft, diesen Validierungsprozess noch fortzuführen.

Auf diesem Wege ist im Jugendamt Stuttgart so etwas wie eine gemeinsame Sichtweise bezogen auf Gefährdungssituationen bei Kindern entstanden, die am Ende vermutlich mehr Sicherheit zu geben vermag als seitenlange Regelungspapiere.

#### **4.4 Informationen für Selbstreflexion zur Verfügung stellen / Lernorientiertes Controlling**

Informationsgewinnung ist so zu gestalten, dass der Erkenntnisgewinn dort entsteht, wo gesteuert wird. Nicht ich oder die Abteilungsleiter sollen in Bezug auf die Arbeit an der Basis den Erkenntnisgewinn haben und meinen Leuten dann sagen, was sie zu ändern haben, sondern sie sollen selber erkennen können, was zu verändern ist. Zwei Beispiele möchte ich dazu nennen:

##### **Der Sozialdatenatlas**

Wir haben in Stuttgart einen Sozialdatenatlas, der alle zwei Jahre fortgeschrieben wird. Er enthält Indikatoren über die soziale Belastung einzelner Stadtteile. Wichtig war es uns, dass er nicht nur in der Leitungsebene vorhanden ist, sondern dass dieser Sozialdatenatlas an alle Bereiche verteilt wird und gleichzeitig im Rahmen einer Fortbildung mit seinen Verwendungsmöglichkeiten erklärt und die Verwendung geübt wird. So können sich alle Gedanken machen, ob und wie sich Rahmenbedingungen für ihre Angebote verändern.

## Controlling im HzE-Bereich

Hier benötige ich als Amtsleiter lediglich Informationen für die gesamtstädtische Steuerung. Es ist meine Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die Entwicklung im ganzen Stadtgebiet einigermaßen gleich verläuft.

- a) Bezüglich der Umsetzung der fachlichen Ziele möchte ich als Amtsleiter aus allen Steuerungsbereichen Informationen zu zehn Indikatoren haben. Diese sind teilweise durch Stichproben zu erheben, teilweise durch Gesamterhebungen der Fälle. Es sind teilweise harte Kriterien (zum Beispiel Anzahl der Fälle, in denen Volunteers eingebunden sind), teilweise qualitative Einschätzungen. Früher haben die Bereichsleitungen Stichproben aus den Doku-Bögen gezogen und an die Jugendhilfeplanung geschickt, die die Auswertung vorgenommen hat. Jetzt haben wir diese Aufgabe den Bereichsleitungen überlassen, denn beim Auswerten entsteht ein viel umfassenderer Erkenntnisgewinn, als wenn man nur die Ergebnisse der Auswertung zur Kenntnis nimmt.
- b) Der Grad der Erreichung einzelner fachlicher Ziele ist in den Bereichen unterschiedlich. Früher hätten wir gemeinsam festgelegt, wo Entwicklungsschwerpunkte zu liegen haben, wie sie zu messen und welche Zielwerte anzulegen sind. Jetzt habe ich es den Bereichen selbst überlassen, sich jährlich ein Schwerpunktthema auszuwählen. Ich bekomme lediglich eine Information über das ausgewählte Thema, ein messbares Entwicklungsziel und den Zeithorizont, bis wann es erreicht werden soll. Die Auswahl des Schwerpunktthemas ist auf einem Controlling-Plenum mit allen beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu besprechen und zu reflektieren. Mehr selbstorganisiertes Reflektieren wird damit gefördert.
- c) Fallgeschichten: Jeder Bereich benennt dem Amtsleiter einen seiner Meinung nach sehr gut gelungenen Fall. Eine Auswahl davon wird auf einem jährlichen gesamtstädtischen HzE-Fachtag reflektiert. Daran nehmen interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus ASD und freien Trägern sowie Leitungskräfte teil. Hierdurch hoffen wir, dass sowohl bei der Auswahl der Fallgeschichten als auch beim Fachtag eine fachliche Auseinandersetzung und das Lernen gefördert werden.

Von diesem Verfahren gehen auch Impulse für das Controlling in anderen Arbeitsfeldern aus. So fördern wir zunehmend und systematisch einen fachlichen Diskurs, der wiederum kollektiv geteiltes Wissen erzeugen kann, wenn wir dafür die richtigen Kommunikationsformen finden.

## 4.5 Steuerungs- und Verantwortungsräume klar definieren und respektieren

Bei der Entwicklung des Fachcontrollings bei der HzE-Reform haben wir gelernt zu fragen: Wie ist die Arbeitsteilung beim Steuern?

Die Antwort darauf lautet: **Jede Ebene steuert das, was nur sie und niemand anders steuern kann**, der Amtsleiter verzichtet zum Beispiel auf Informationen, die der Steuerung der Stadtteilteams dienen. Die einzelnen Ebenen haben für sich selbst definiert, welche Informationen sie zum Steuern brauchen, und das mit der jeweils nächstunteren Ebene ausgehandelt. Meine Aufgabe als Amtsleiter liegt, wie schon erwähnt, „ledig-

lich“ in der gesamtstädtischen Steuerung. Die Reform soll überall gleich gut umgesetzt werden.

Klare Verantwortungsräume werden definiert und durch Nicht-Hineinagieren respektiert. Warum sonst sollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Impuls haben, über ihr Tun zu reflektieren, wenn dann doch der Abteilungsleiter kommt und sagt, wo es lang geht?

#### **4.6 Produktive Kultur von Konkurrenz und Wettbewerb**

Konkurrenz scheint ein Thema zu sein, das bei uns gerne unter der Decke gehalten wird. Einerseits habe ich manchmal den Eindruck, es sei tabu, sich fachlich zu profilieren (zum Beispiel im ASD-Leiterforum), andererseits erlebe ich in anderen Fällen einen unglaublichen Ehrgeiz (unter HZE-Trägern), sich fachlich zu profilieren, so dass ich fürchte, Controlling-Ergebnisse dienen eher der Selbstdarstellung als dem Lernen und Reflektieren.

Wie kommen wir zu einer produktiven Konkurrenz? Wenn uns nicht gelingt, das konstruktiv zum Thema zu machen, haben wir ein Lernhemmnis!

#### **4.7 Souveräner Umgang mit Regeln und Freiräumen**

Wie lösen wir das Spannungsverhältnis um Regeln, Verfahren und Strukturen?

Wir alle – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte – haben Sicherheits-, Kontroll- und Gestaltungsbedürfnisse. Es gibt ein kreatives, lösungsorientiertes Abweichen von Regeln (im Sinne der Erreichung der Organisationsziele erwünscht), es gibt ein buchstabengetreues Einhalten von Regeln (nicht erwünscht, wenn dabei kein situationsadäquates Handeln herauskommt), es gibt Abweichungen von der Regel, die eher persönlichen Vorlieben entgegenkommen denn den Organisationszielen und dann nicht erwünscht sind. Es gibt – bei der Einführung von Neuem – Abweichungen von Vorgaben in Richtung Entwicklungsziele (erwünscht) und Abweichungen, die einen Rückfall in das Alte bedeuten (unerwünscht).

Wie können wir nun Vorgaben so entwickeln und formulieren, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein kollektiv geteiltes Gespür für den legitimen Abweichungskorridor entwickeln; so, dass die Philosophie hinter den Regeln verstanden und verinnerlicht wird und nicht die Regeln zum Selbstzweck werden? Und wie kommen wir dahin, dass bewusst eingeräumte Freiräume ausgestaltet werden und nicht im Ruf nach Regelungen, Definitionen, Vorgaben münden?

#### **4.8 Vielfalt an Sichtweisen einfangen und nutzen / Räume für Mehrperspektivität schaffen**

Wenn die Welt so komplex ist wie sie ist, dann kommen wir als „heroische Führungskräfte“ – so sehr uns dieses Selbstbild möglicherweise gefallen möchte – nicht sehr weit. Jede/jeder Einzelne hat nur einen begrenzten Einblick in die Welt, in die verschiedenen Wirkungselemente im Feld der Jugendhilfe / des Jugendamtes. Komplexe Sachverhalte erfordern aber komplexe Sichtweisen. Also geht es eher darum, die Vielfalt der

Sichtweisen einzufangen und zu nutzen, anstatt sich als Leiter/Topmanagement unter Druck zu setzen, immer die Lösung wissen zu müssen.

Im Jugendamt ist im Laufe der Jahre eine Vielzahl von „Räumen“ entstanden, die eine Vielfalt von Perspektiven zusammenbringen, das heißt, in denen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Führungskräfte arbeitsfeld-, professions- und hierarchieübergreifend zusammenarbeiten, sich treffen, arbeiten oder auch feiern.

Das begann mit der Installierung der Projektstruktur 1996 im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses, wo in vielen Arbeitsgruppen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen Bestehendes hinterfragt und Neues entwickelt haben:

- Bereichsteams/Bereichsklausuren, drei regionale Abteilungen,
- große Dienstbesprechung,
- Führungfortbildung aller Führungskräfte (mittlere und oberste Ebene),
- Führungstage, von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst gestaltet,
- Gruppencoaching,
- Dienststelle Q+Q: amtsinterne, arbeitsfeldübergreifende Fortbildungen, Praxisberatungskonzept (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich zu Praxisberatern qualifiziert und können arbeitsfeldübergreifend abgerufen werden),
- Jugendamtsfeste.

Das heißt, wir haben im Laufe dieser Jahre mehr und mehr gelernt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig einzubeziehen und immer wieder den grenzenüberwindenden Austausch unter Mitarbeitern zu fördern. Dies wurde und wird von allen, die daran teilhaben, immer positiv bewertet. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen – in unterschiedlichem Ausmaß – dann auch die Chance des unkomplizierten Zuganges zu ihrem Amtsleiter.

Wir haben auch gelernt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig in schwierige Entwicklungen - wie die Haushaltskonsolidierung - einzubeziehen und damit gute Erfahrungen gemacht.

#### **4.9 Geeignete Kommunikationsformen einführen**

Die Vielfalt der Perspektiven allein ist noch keine hinreichende Bedingung für Lernen. Es geht auch um die Art und Weise, wie miteinander kommuniziert wird, so, dass unproduktive Konkurrenz verhindert wird. **Wir benötigen Kommunikationsformen, die ein Miteinander-Denken fördern** statt Abgrenzung, Abschotten oder Kämpfen, um zu siegen.

Wir haben im Jugendamt schon einige Erfahrungen mit Dialogen und Open Space. Seit vier Jahren führen wir jährliche Dialogseminare im Fortbildungsprogramm, die Dialog und Open Space verbinden. Sie sind so beliebt, dass trotz Eigenanteil an den Kosten jedes Mal circa 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter daran teilnehmen.

Ein aktuelles Beispiel: Aus dem diesjährigen dreitägigen Dialogseminar mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus verschiedensten Arbeitsfeldern und Hierarchiestufen des Jugendamtes inklusive Personalrat ist die Idee entstanden, zum Thema Outsourcing (von dem wir vermuten, dass es nach der Kommunalwahl im nächsten Jahr verstärkt auf uns zukommt) eine zweitägige Denkwerkstatt mit etwa 50 Menschen aus dem Jugendamt (Leitungsrunde, Personalräte, Mitarbeiter aus allen Ebenen) durchzuführen, die nach dialogischen Prinzipien gestaltet wird. Wir wollen damit – ich zitiere aus der Einladung – „einen Raum für ein Miteinander-Denken schaffen, der es allen ermöglicht, das komplexe Thema aus verschiedensten Blickwinkeln anzuschauen, in dem unterschiedliche Visionen Gestalt annehmen und in ihren Auswirkungen bedacht und gesehen werden können“. Damit können die verschiedenen Akteure die Wahrnehmungen ihrer Zukunftsmöglichkeiten erweitern, die komplexen Auswirkungen dann hoffentlich besser einschätzen und in weiteren Schritten entsprechende Strategien entwickeln. Das wird in der nächsten Woche stattfinden und ich bin selbst sehr gespannt, wie diese zwei Tage verlaufen werden und was wir am Ende erreicht haben werden.

#### **4.10 Visionen und Leidenschaft sind nötig**

Professor Hans Thiersch hat in seinem Vortrag zum Stuttgarter HzE-Projekt konstatiert: „*Lernen bedeutet leiden*“. Ich glaube, das ist in der Stuttgarter HzE-Szene damals auf breite Zustimmung gestoßen.

Wenn das so ist, und jeder kann es ja aus eigener Erfahrung vermutlich bestätigen, dann muss ein lernoffenes Klima, eine lernoffene Haltung auch auf Belohnung hoffen dürfen. Dazu, sagen die Protagonisten der Lernenden Organisation, ist es nötig, eine Vision für sein berufliches Tun zu haben, und wenn es um Lernen von Teams geht, benötigen diese eine geteilte Vision, eine gewisse Leidenschaftlichkeit für ihren Beruf. Um die Vision zu erreichen, bin ich bereit, die Unbequemlichkeit des Lernens, der Reflexion meines Tuns, der Ungewissheit bei der Erprobung von Neuem zu ertragen.

Ist uns das so klar, was uns wirklich wichtig ist im Leben, im Beruf? Wie steht es um unsere persönlichen und beruflichen Visionen, Leidenschaften, um die unserer Mitarbeiter? Kennen wir sie, unsere eigenen, die der Mitarbeiter? Und wie gelingt es, die vielen verschiedenen Visionen in einem Amt mit 2 800 Mitarbeitern so zusammenzubringen, dass daraus in den einzelnen Teams und Arbeitsgruppen ein gemeinsamer Geist entsteht?

#### **4.11 Es hört nie auf**

Es hört nie auf, dass von außen, also nicht von uns selber ausgehend, Einflüsse auf uns einwirken, mit denen wir umzugehen haben.

Wir dachten im letzten Jahr, nun hätten wir im Jugendamt im Großen und Ganzen die Struktur, die wir brauchen, um für die Zukunft gerüstet zu sein. Was passiert? Die Politik steigt in das Thema „Outsourcing“ ein. Solche Einflüsse erleben wir in der Regel als Störung. Unser eigentliches Ziel ist ja, für Familien, Kinder und Jugendliche eine brauchbare Infrastruktur bereitzustellen, nicht ständig die Strukturen dafür umzubauen.

Sich klar zu machen, dass das Jugendamt nur ein kleiner Systembestandteil einer viel größeren Welt ist, ist der erste Schritt für einen gelasseneren Umgang mit solchen Entwicklungen. Mir hat die Auseinandersetzung mit dem Thema „Lernende Organisation“ neue Perspektiven für die Ausgestaltung meiner Rolle als Amtsleiter gebracht, den Blick für die Spielräume geweitet, die ich beim Segelsetzen habe – und selbstverständlich liebe ich als Segler auch die Pausen, aber lieber bin ich unterwegs und spüre den Wind von vorn.

# **Der Zusammenhang zwischen dem Auftrag der Jugendhilfe und dem Ziel, eine lernende Organisation zu werden: Die fachliche Weiterentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe**

PROF. DR. WOLFGANG HINTE

*Geschäftsführender Leiter des Instituts für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit und Beratung – ISSAB – der Universität Duisburg-Essen*

## **Vorbemerkungen**

Am Institut für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit und Beratung der Universität Duisburg-Essen bilden wir Studierende der Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Diplompädagogik aus. Das ist ein Teil meiner Tätigkeit. Der andere besteht darin, dass ich gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen in zahlreichen Jugendämtern arbeite, die sich regionalisieren beziehungsweise dezentralisieren wollen, Organisationsentwicklung betreiben, also zu einer Lernenden Organisation werden wollen. Mittlerweile sind es über 40 Jugendämter. Ich habe diesen Vortrag zum Anlass genommen, ein Resümee dieser Arbeit aus den letzten 10-15 Jahren zu ziehen.

Ich beginne mit einer Geschichte: Ein Jugendamt in einem mittelgroßen Landkreis in Deutschland hat seit 20 Jahren denselben Amtsleiter, einen gemütlichen, langsam ergrauten Herrn, der Kontakte in alle Parteien hinein besitzt, seine sechs Stunden pro Tag arbeitet, sich in allen Abteilungen ein bisschen auskennt und dafür sorgt, dass der jährliche Jahresbericht erstellt wird und – je nach Kassenlage und Erfolgen – gelegentlich bejammert oder auch gefeiert wird. Das Amt ist in seiner Struktur seit 20 Jahren nahezu unverändert. Die Herausforderungen im Landkreis kommen und gehen, das Jugendamt bleibt, und zwar so, wie es ist. Die Hälfte der Abteilungsleiter, so sagen die Beschäftigten, seien Auslaufmodelle. Man weiß, dass sie nichts bewegen, ordentlich die Akten bearbeiten, in der Lage sind, unfallfrei die Tagespost zu öffnen und jungen Mitarbeitern unmissverständlich deutlich zu machen, wer hier das Sagen hat. Falls es noch ungeduldige Innovatorinnen oder Innovatoren gibt, werden die erst einmal mit Arbeit zugeschüttet und gelegentlich zum Rapport bestellt, damit sie nicht allzu übermütig werden. Dieses Jugendamt kann man durchaus als eine Lernende Organisation bezeichnen. Es hat nämlich gelernt, sich trotz wechselnder und gelegentlich widriger Verhältnisse relativ unverändert in der Landschaft zu behaupten und so um sich selbst zu kreisen, dass nach außen der Eindruck solider Aktivität erweckt wird.

Nun wird dieser Jugendamtsleiter pensioniert, ein neuer junger Mann aus dem Nachbarlandkreis wird sein Nachfolger. Innerhalb von zwei Jahren ist die Hälfte der Abteilungsleiter frühpensioniert beziehungsweise versetzt in andere Ämter. Es existiert ein kleiner, schlagkräftiger Organisationsstab beim Amtsleiter, die Abteilungsstruktur ist aufgelöst zugunsten einer Regionalstruktur und die einzelnen Verfahren und Aufgaben wurden entsprechend der Passgenauigkeit auf die Problemlagen des Landkreises hin überprüft, entsprechend verändert, gelegentlich abgeschafft.

Hat hier „die Organisation“ gelernt? Das kann man irgendwie bejahen, wenn man es etwas abstrakt sieht. Aber entscheidend war, dass ein neuer Amtsleiter kam und dafür sorgte, dass einige seiner Leute lernten. Er durchforstete Strukturen und Verfahren, traf ein paar mutige Entscheidungen und war bereit, Leuten „auf die Füße zu treten“.

Ich bringe die Geschichte, weil ich illustrieren möchte – und das ist eine Kernthese in diesem Vortrag –, dass vieles von der Amtsleitung abhängt. Als Resümee meiner Erfahrungen kann ich sagen: Egal, welchem Organisationsverständnis Sie anhängen, egal, welche Managementerschule Sie pflegen, egal, welche Kurse Sie besucht haben, egal, was sich das Amt wie auch immer vornimmt: **Es hängt unglaublich viel von der Amtsleitung ab.** Ich stelle fest, dass die Person der Amtsleitung ein Jugendamt enorm prägt und dass ein Wechsel wiederum dazu führt, dass ein Jugendamt innerhalb kurzer Zeit völlig anders aussieht.

Herr Pfeifle berichtete vorhin in seinem Vortrag, einer seiner Leute hätte gesagt: „Hier geht’s von der Pfeifle-Orientierung zur Adressaten-Orientierung.“ Ja, aber es gab eben zuvor die Pfeifle-Orientierung. Wahrscheinlich gibt es die in Stuttgart sogar immer noch. Aber es kann sein, dass dieses Jugendamt gerade in einer Übergangsphase ist.

Sie sehen, ich habe leichte Probleme damit, abstrakt von einer Organisation als einer lernenden Einheit zu sprechen. Der Lernbegriff stammt aus der Pädagogik und zumindest in seinen anspruchsvollen Varianten setzt er auf konkrete Individuen, die über einen eigenen Willen verfügen, eigene Entscheidungen treffen, hochgradig individuell und spezifisch auf Umwelt reagieren und das auf eine Art und Weise, wie das Herr Wolff zuvor beschrieben hat: Sie entscheiden selbst, was sie lernen.

Wie ist das nun mit einer Organisation? Hat die Organisation einen eigenen Willen? Ist das Jugendamt personenähnlich autonom? Steht „ein Amt“ konsistent zu seinen Entscheidungen? Ich ziehe es vor zu sagen: Organisationen verändern sich. Und ich beobachte mit großem Interesse, wie sich Organisationen verändern, durch welche Anstöße sie sich verändern beziehungsweise welche Bedingungen dazu führen, dass sie sich nicht verändern.

Eines meiner Lernergebnisse kann ich nur wiederholen: Es scheint sehr von Personen abzuhängen, von Personen, die an zentralen Stellen sitzen, mit einer kleinen Ausnahme: Es gibt einige wenige Jugendämter, in denen Veränderungen durch Personen passieren, die schlichtweg quantitativ so zahlreich sind, dass sie die Ergebnisse ihrer individuellen Lernprozesse nachdrücklich in die eigene Organisation einbringen können – und der Amtsleiter lässt diese InnovatorInnen gewähren. Das ist aber der seltenere Fall. Normalerweise liegt es an der zentralen Führungs-Person.

Das war mir wichtig vorwegzuschicken, denn es erklärt einiges, das ich im Laufe des Vortrages entwickeln will.



## **1. Fachliche Weiterentwicklungen der Kinder- und Jugendhilfe**

### **1.1 Der Adressat: vom Klienten über den Kunden zum Bürger**

Wenn ich die letzten 10-15 Jahre Revue passieren lasse, stelle ich fest: Unsere Adressaten – Sie erinnern sich, früher sagte man Klientinnen und Klienten – haben eine beachtliche Karriere gemacht. Sie sind zunächst Leistungsberechtigte geworden, sie waren gelegentlich sogar Bedarfsträger, Stadtentwickler nennen sie gern endogene Potenziale – und dann wurden sie zu Kundinnen und Kunden. Aber ich glaube, dieser Wahn ist vorbei. Derzeit entwickelt sich zumindest die Fachdiskussion eindeutig dahin, dass der Kundenbegriff für unseren Bereich eine Menge Schwächen aufweist und wir statt dessen besser von Bürgerinnen und Bürgern reden; von Bürgerinnen und Bürgern, die ganz bestimmte, gesetzlich verbriefte Berechtigungen auf Leistungen haben, gleichzeitig aber auch als Bürgerinnen und Bürger dem Gemeinwesen etwas geben. Sie erbringen Leistungen in Koproduktion mit uns. Ein Kunde dagegen wird bedient, er wird nicht angeregt, selbst etwas zu tun. Die Kunst auf dem Markt besteht darin, den Kunden so zu bedienen, dass er auf jeden Fall zufrieden ist und uns auf jeden Fall lobt, möglichst selbst nichts getan hat, sondern zufrieden ist, wenn Sozialarbeiter ihr Helfersyndrom an ihm austoben konnten.

Der Begriff „Bürger/Bürgerin“ führt andere Konnotationen mit sich. Wir sollen ja derzeit das tun, was im Regierungsdeutsch heißt: „Fördern und Fordern“. Ich bin bei diesem Begriff etwas vorsichtig. Er beinhaltet etwas, das wir in der Sozialarbeit seit vielen Jahren sagen, und weil es heute so oft ausgesprochen wird, bin ich nicht mehr ganz so sicher, ob es wirklich noch die Inhalte transportiert, die wir meinten. Ich habe oft den Eindruck, dass in dem Teil „Fordern“ heute eher den Leuten mafiose Kontrakte angeboten werden unter der Überschrift „Ich mache Ihnen ein Angebot, das Sie nicht ablehnen dürfen.“ So etwas fördert nicht und hat auch nichts mit pädagogischer Forderung zu tun. Was wir in den Jugendämtern indes hoffentlich tun, ist, erwachsene Menschen, die Anspruch auf Leistungen haben, so zu unterstützen, dass sie selbst ihren Teil zum Gelingen der Leistungen beitragen. Das wiederum flankieren wir mit den rechtlichen, personellen und finanziellen Möglichkeiten, die uns zur Verfügung stehen.

### **1.2 Aktivieren statt nur betreuen**

Eine andere fachliche Weiterentwicklung hängt mit dem eben Gesagten zusammen. Gute Jugendhilfe arbeitet verstärkt aktivierend statt betreuend. Wir arbeiten verstärkt daran, die Menschen als aktive Wesen zu sehen, die ihr Leben selbsttätig gestalten, gelegentlich auf eine Art und Weise, die uns fremd erscheint, von der wir nicht recht wissen, was da herauskommen könnte, und wie wir es zu Hause so niemals praktizieren würden, aber immerhin: Die Leute kommen durch, haben an einigen Stellen Schwierigkeiten und sind deshalb Hilfesuchende beim Jugendamt.

Aktivieren statt betreuen heißt auch, dass wir in unseren Angeboten flexibler werden, dass wir – wie es in Stuttgart auch formuliert wird – Maßanzüge vorhalten und nicht vorgefertigte Leistungen. Wer aktivierend arbeiten will, muss individuumspezifisch sehen, was der Mensch kann, und daraufhin seine Leistungen quasi immer wieder am Menschen neu schneiden. Natürlich werden wir weiterhin Leistungspakete, Immo-

lien, Plätze und so weiter vorhalten, aber wir müssen flexibler werden und lernen, uns sehr spezifisch auf das zu konzentrieren, was an Aktivität, an Ressourcen bei den Menschen vorhanden ist, und daraus gleichsam an jedem Menschen neu unser Angebot konstruieren. Das ist nicht einfach – zwar in der Fachdiskussion völlig unstrittig, aber in den Jugendämtern setzt sich das nur sehr langsam durch.

### **1.3 Vom Fall zum Feld – Sozialraumorientierung**

Von der Fallorientierung zur Feldorientierung oder „Fall im Feld“ – wie es auch immer formuliert wird – sind in der Fachdiskussion gern benutzte plakative Überschriften. Es ist die Diskussion, die heute allerorten unter dem Begriff „Sozialraumorientierung“ geführt wird. Es geht darum, die Menschen, die bei uns zu „Fällen“ werden, vielleicht auch gelegentlich durch uns zu Fällen gemacht werden, die Menschen, die einen Leistungsanspruch haben, in ihrem Umfeld zu sehen und das Jugendamt so zu organisieren, dass es eben nicht seiner „Fallsucht“ frönt, sondern den Fall im Feld sieht und die Ressourcen des Feldes nutzt. Dieses Prinzip sollte sich in der Struktur eines Amtes abbilden.

### **1.4 Das Verhältnis zwischen Jugendamt und freien Trägern**

Ansatzweise hat sich ein neues, geläutertes Verhältnis der Jugendämter zu freien Trägern entwickelt. Das „alte“ Verhältnis zu den freien Trägern, das dadurch gekennzeichnet war, dass das Jugendamt gleichsam die Finanzmacht auskostete und Fälle, Geld, Programme und anderes verteilte, weicht einem zunehmend partnerschaftlichen Verständnis. Freie Träger werden heute früher einbezogen, man versteht sich mehr als gemeinsam verantwortlich für die Gestaltung der lokalen Jugendhilfeszene, wobei durchaus dem öffentlichen Träger die Regiekompetenz zukommt.

### **1.5 Finanzierungssysteme**

Eine in der Fachdiskussion immer wieder hitzig diskutierte Weiterentwicklung bezieht sich auf die Finanzierungssysteme. Wir werden verstärkt damit konfrontiert, dass sich die alten Fallfinanzierungssysteme betriebswirtschaftlich und volkswirtschaftlich als Unsinn erweisen. Ein System, das darauf ausgerichtet ist, von Fällen zu leben, wird immer wieder Fälle produzieren, um sich in Gang zu halten. Das sagen nicht nur die Betriebswirtschaftler, das sehen Sie in den Jugendämtern jeden Tag. Solange das Geld hauptsächlich über Fälle fließt, werden wir es immer wieder verstehen, Fälle zurecht zu schreiben. Es gibt indes zahlreiche Varianten von Finanzierungssystemen, bis hin zu regionalen Budgets, die darauf verzichten, den Fall als zentrale Finanzierungsgröße zu wählen. Damit wird zwar mittlerweile an einigen Orten experimentiert, aber insgesamt hinkt die Praxis noch hinter der Fachdiskussion zurück.

### **1.6 Ressourcenorientierung**

In der Fachdiskussion wird verstärkt darauf hingewiesen, dass wir Menschen nicht unter Defizitgesichtspunkten sehen dürfen, sondern ihre Ressourcen sehen sollen; dass wir die Hilflosigkeit, mit der sie uns als Sozialarbeiter beschäftigen, nicht als Hilflosigkeit verstehen, sondern als eine Ressource – immerhin schaffen sie es, uns zu beschäftigen. Wenn wir Menschen, die hilflos sind, nicht als Objekte sehen, die ausgeliefert im Leben

herumgestoßen werden, sondern als Subjekte, die auf sehr eigene Art und Weise leben und die ihre Wirklichkeit aktiv mitgestalten, verändert das unsere Haltung den Menschen gegenüber. Dies ist eine Botschaft, die den Jugendämtern nach meinen Erfahrungen immer wieder gesagt werden darf, jederzeit Zustimmung findet, aber praktisch nur selten realisiert wird, weil wir doch noch in vielen Situationen mental der Vergangenheit verhaftet sind.

Soweit ein kurzes Potpourri zu wesentlichen Inhalten der aktuellen Fachdiskussion. Gelegentlich fürchte ich, dass diese Inhalte zwar in den Jugendämtern diskutiert werden und man glaubt, allein durch die Diskussion seien sie schon realisiert. Doch tatsächlich bedarf es dazu komplizierter Prozesse.

## **2. Die Aufgabe der Jugendämter vor dem Hintergrund der fachlichen Weiterentwicklung**

Die Aufgabe der Jugendämter heute wie auch früher ist es, eine Abstimmung zwischen lebensweltlichen Interessen der Menschen und den Möglichkeiten des bürokratischen Apparates zu schaffen. Das heißt, wir prüfen Leistungsberechtigungen und wir gestalten Leistungen auf der Grundlage bestimmter fachlicher Standards und politischer Aufträge aus. Auch dadurch gestalten wir Lebenswelten.

Nach meinem Eindruck befinden sich die Jugendämter derzeit in einer Übergangsphase. Bisher waren sie stark darauf fixiert, Rechtsansprüche zu interpretieren, sie verfahrenstechnisch zu verarbeiten und ihnen korrekt zu entsprechen. In den Hintergrund traten dabei häufig Fragen sozialpädagogischer Fachlichkeit sowie Fragen der Wirtschaftlichkeit und des gezielten, wirkungsvollen Einsatzes öffentlicher Mittel. Diese Schieflage, so ist mein Eindruck, wird derzeit in den Jugendämtern bearbeitet. Die Jugendhilfe stöhnt allerorten über die an sie herangetragenen Konsolidierungszumutungen. Doch da hilft kein Klagen, kein Hinweis auf Pflichtleistungen, kein Appell an das soziale Gewissen einer Kommune: Die Jugendhilfe wird sich solchen Zumutungen stellen müssen. Der Fachdiskurs muss sich von grundsätzlichen und gelegentlich hoch detaillierten juristischen Fragestellungen wegbewegen, hin zu Fragen der Verbindung von sozialarbeiterisch sinnvollem methodischen Handeln mit gezieltem Einsatz vorhandener Mittel. Wenn diese Debatten nicht geführt werden, wenn das Jugendamt keine lernende Organisation im Feld sozialpädagogischer Fachlichkeit ist, dann wird die Jugendhilfe weiter in der Defensive bleiben und mit den geringeren Mitteln immer weiter den Verhältnissen hinterherlaufen.

### **2.1 Was erschwert das Lernen in den Jugendämtern?**

Die strukturelle und inhaltliche Modernisierung der deutschen Jugendämter geht äußerst kleinschrittig voran. Die Realität auf den Kongressfolien entspricht nicht immer der Realität in den Jugendämtern. Es gibt sogar böswillige Leute in Deutschland, die behaupten, die Jugendhilfe zu reformieren sei in etwa so, als wolle man einen Friedhof verlegen und würde die dort Bestatteten auffordern, die Sache selbst in die Hand zu nehmen. Das ist, glaube ich, übertrieben. Dennoch: Reformen scheitern – und das zeigen auch alle Untersuchungen aus der Verwaltungsreform – nicht an den Konzepten.

Davon haben wir genügend. Sie scheitern an anderen Punkten. Ich möchte einige benennen, weil man diese im Blick haben muss, um zu sehen, wo die Stolpersteine liegen.

- a) **Es gibt ein nur schwach ausgebildetes Bewusstsein der Entscheidungsträger über die Notwendigkeit der Modernisierung.** Das gilt für Jugendamtsleitungen, aber auch für Dezernenten und die Politik. Die Devise ist häufig: Wir machen im Großen und Ganzen weiter wie bisher, aber eben mit weniger finanziellen Mitteln. Andere erwecken den Anschein, als ob man modernisiert: man benutzt das aktuelle Top-Vokabular, man ruft Forderungen in die Kapelle, macht ein nachdenkliches Gesicht und bläst ein kleines Sozialraumprojekt so auf, dass es das ganze Amt zu bewegen scheint. Noch kommt man vielerorts mit dieser Tarnung durch.
- b) **Das Management des Umsetzungsprozesses wirkt oft recht dilettantisch.** Das reicht von dem Versuch, eine gut formulierte Verfügung zu schreiben in der Hoffnung, das Amt wird sich schon danach richten (das tut es nicht, wie Sie wissen), über die Durchführung regelmäßiger Fachtagungen (dort gehen alle gern hin, aber arbeiten trotzdem weiter wie bisher), bis zum überkomplexen Prozess mit vielen Arbeitsgruppen und ausufernder Mitarbeiterbeteiligung: Alle dürfen mitmachen, aber keiner gibt die Richtung an.
- c) **Es gibt eine Reformmüdigkeit auf allen Ebenen.** Die Diskussion um die output-orientierte Steuerung, speziell das Anfertigen der Produktkataloge, hat unglaublich viel Energie gekostet bei wenig Ertrag. Das Personal sagt: „Schon wieder eine Reform! Wir haben jetzt schon alles gemacht! Reicht es nicht bald?!“ Selbst die hochgradig Engagierten, auch in den Führungsetagen, haben von Reformen, so sagen sie gelegentlich, „die Nase voll“.
- d) **Wir sind weiterhin noch fixiert auf bürokratische Steuerungsgrößen.** Die Steuerungsgrößen in den Ämtern sind fast immer durch die Bürokratie definiert: Abteilungen, Fälle, Immobilien. Es fällt uns schwer, lebensweltbezogene Steuerungsgrößen zu definieren und dann auch in der Institution wirksam werden zu lassen. Wenn wir aber an dieser Nahtstelle zwischen Lebenswelt und Bürokratie arbeiten, müssen sich lebensweltbezogene Steuerungsgrößen in der Struktur eines Amtes abbilden. Eine lebensweltbezogene Steuerungsgröße könnte der Sozialraum sein, aber das setzt voraus, dass die Dominanz der anderen Steuerungsgrößen abnimmt. Das birgt durchaus Schwierigkeiten. Einige Abteilungsleitungen könnten möglicherweise einen Teil ihrer Funktion verlieren. Es gibt andere Führungspositionen, die man dann nicht mehr braucht, so dass man frei vagabundierende Führungshorden hat, die man nicht unterbringen kann. Es ist nicht einfach, so etwas umzustellen, aber ich glaube, wenn wir uns nicht von der Fixierung auf bürokratische Steuerungsgrößen lösen, wird es uns schwer fallen, unsere fachlichen Aufträge zu erfüllen.
- e) **In den Ämtern dominiert noch immer die bürokratische Logik bei Verfahren.** Die Betroffenen sind nur selten auf Augenhöhe einbezogen, sie sind häufig einer ihnen fremden Welt ausgesetzt. Das klassische Beispiel dafür sind die Hilfeplangespräche, die oft in einer Form geschehen, bei der die Betroffenen nicht die Möglichkeit haben, sich in der ihnen eigenen Art und Weise einzubringen, sondern die von der Bürokratie dominiert sind – ein Auswärtsspiel für die Betroffenen, ein

Heimspiel für die Bürokratie. Es fällt den Fachkräften in den alten Strukturen schwer, eine wirkliche Aushandlungs-Situation zu schaffen, und ich zweifle dran, ob das dem entspricht, was fachlich längst angesagt ist.

- f) Ich komme zu einem Kernproblem. **In der Jugendhilfe gibt es nach Meinung vieler Leute ein Mengenproblem.** Häufig wird von der **Fallexplosion** gesprochen, die dazu führt, dass man sich gar nicht verändern könne, dass man **keine Zeit für Innovationen** habe, dass man das mit der lernenden Organisation also vergessen könne. Vor lauter Fällen bleibe keine Zeit für anderes. Ich glaube, dieses Mengenproblem ist nur ein vordergründiges Problem. Dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Jugendämtern das als sehr hart erleben, ist mir klar. Auch dass Sie als Führungskräfte wahrscheinlich jeden Tag damit konfrontiert werden, dass die Leute zu Ihnen mit der Klage kommen, sie hätten zu viele Fälle, ist völlig klar und nachvollziehbar. Aber ich habe oft den Eindruck, **dass hinter dem Mengenproblem zwei andere Probleme stehen, die nicht angegangen werden.**

Das eine ist das **Fallsteuerungsproblem.** Die Fallsteuerung und damit zusammenhängend die Integration der verschiedenen Abteilungen wird meines Erachtens das zentrale Thema für die nächsten fünf bis zehn Jahre sein, vor allem beim ASD.

Wann ist ein Fall ein Fall? Ein Lehrer ruft im Jugendamt an und sagt, er käme mit einem Kind nicht mehr klar. Wer, würden Sie im Jugendamt sagen, ist der Fall? Das Kind? Nein! Der Lehrer ist der Fall. Durchweg wird aber umgehend das Kind als Fall geführt. Doch darüber kann man diskutieren. Wir müssen genau wissen, welche Fallkategorien wir wie bearbeiten wollen. Sie kennen das vielleicht aus dem Sozialamt. Seitdem das Sozialamt nicht mehr jeden Fall als „Fall“ nimmt, sondern durchaus unterscheidet zwischen arbeitswillig, arbeitsfähig und noch einigen anderen Kategorien, fällt die Fallsteuerung intern ein wenig leichter. Im Jugendamt treffe ich höchst selten auf Kategorien für eine Fallsteuerung. Der Fall ist ein Fall, hängt in den Akten und wird hoffentlich gut bearbeitet.

Ich glaube, wir müssen klären, wann wir qualifiziert „nein“ sagen können. Dafür benötigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Kriterien. Was ist, wenn der Lehrer anruft und sagt, er kommt mit dem Kind nicht mehr klar? Wenn dann gerade das Thema „Kooperation Schule und Jugendhilfe“ auf der Tagesordnung steht, widmet sich der Mitarbeiter diesem Lehrer anstatt zu sagen: „Hören Sie mal: mit Kindern klar zu kommen, ist zunächst Ihre Sache.“ Den Mut haben nur die wenigsten Mitarbeiter! Wichtig ist nur, dass es Kriterien dafür gibt, wann ein Fall ein Fall wird, und auch Kriterien dafür, in welche Fallkategorie dieser Fall eingeordnet wird, damit wir nicht weiterhin in mehreren Diensten am gleichen Fall herumflicken, und damit speziell der ASD nicht der potenziellen Unendlichkeit des spätkapitalistischen Elends ausgesetzt ist.

Ein weiteres Problem, das mit dem scheinbaren Mengenproblem zusammenhängt und das mir auch zu wenig bearbeitet wird und mit dem Sie garantiert konfrontiert sind, ist das **Kompetenzproblem.** Damit meine ich die Qualifikation der Fachkräfte, die in der Regel ein in Nebelschwaden gehülltes, ungerne diskutiertes und mit zahlreichen Emotionen belegtes Thema ist.

Mein Eindruck ist, dass die sozialarbeiterische Profession bezüglich der fachlichen Standards ihrer beruflichen Qualifikation sehr unsicher ist. Man geht grundsätzlich davon aus, dass eine Profession ihr Handwerk beherrscht. Dies ist indes im Feld der sozialen Arbeit nicht der Fall, und das ist weniger den Beschäftigten, sondern eher bestimmten Rahmenbedingungen und Paradoxien bei der Ausübung der Tätigkeit zuzuschreiben.

In der Regel ist eine Sozialarbeiterin bei der Interaktion mit dem Klienten allein. Nur ganz selten schaut ihr jemand auf die Finger. Nur ganz selten arbeitet man mit mehreren Fachkräften zusammen und selbst dann gibt es keine entwickelte Rückmeldekultur. Wenn man die Kompetenz einer Kollegin eher kritisch beurteilt, ist das nur selten Anlass für eine offensive Rückmeldung. Es ist allenfalls ein Grund dafür, die Anwesenheit der Kollegin künftig zu meiden. Es gibt kaum eine Berufsgruppe, die so unbehelligt arbeiten kann wie Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter. Selbst Lehrer, die auch relativ geschützt arbeiten können, werden immerhin noch dadurch überprüft, dass sie daran gemessen werden, ob die Kids bei den Zeugnissen durchkommen oder nicht.

**Dem Klienten in der sozialen Arbeit fehlen zudem Maßstäbe zur Beurteilung der sozialarbeiterischen Kompetenz.** Andere Berufsgruppen müssen sich der Rückmeldung auf dem Markt immer wieder aussetzen. Wenn mir ein Haarschnitt nicht gefällt, beschwere ich mich beim Frisör. Wenn ich beim Kauf eines Mantels schlecht beraten werde, meide ich den Laden künftig. Wenn nach der Reparatur eines Rohres durch den Klempner das Rohr immer noch tropft, will ich diesen Klempner nicht wieder haben. Klienten der sozialen Arbeit haben dagegen kein funktionierendes Erkennungssystem für sozialarbeiterische (In)Kompetenz. Man kann die Fachkraft mögen oder nicht. Der Kollege mag mir sympathisch oder unsympathisch sein, mir gefällt seine Art oder nicht. Aber auch, wenn ich mich als Klient akzeptiert oder verstanden fühle, dann heißt das nicht, dass gut gearbeitet wurde. Es ist unglaublich einfach, Klientinnen und Klienten zufrieden zu stellen. Tun wir einfach das, was sie sich wünschen, dann werden Sie als Jugendamt ganz tolle Kennziffern bei der nächsten Kundenbefragung kriegen. Das heißt aber nicht, dass wir gut gearbeitet haben. Es fällt also schwer herauszufinden, wann Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter gut arbeiten. Auch so genannte misslungene Beratungsverläufe können jederzeit und mit Leichtigkeit auf vermeintliche Defizite des Klientels zurückgeführt werden („Der Klient verhielt sich nicht kooperativ / war widerspenstig / war übermäßig aggressiv.“). Wenn irgendwas nicht klappt, ist die tatsächlich vorhandene komplexe Problematik des Klientels ein probates Mittel zum Schutz gegen allzu bohrende Fragen an die Fachkompetenz der Profession.

**Auch Aus- und Weiterbildung sind in der Regel nicht auf fordernde Weise darauf angelegt, konkrete Interaktions-Qualifikationen auszubilden.** Prüfungen an der Hochschule können ohne weiteres mit bloßem kognitiven Wissen bestanden werden; bei Zusatzausbildungen reicht häufig die Teilnahme für das Zertifikat und wenn ein Institut allzu hohe Anforderungen stellt, wird es von der zahlenden Kundenschaft umgehend mit Liebes- und Anmeldungsstempel bestraft. Wer die Teilnehmer/innen in der Weiterbildung wirklich fordert, muss damit rechnen, auf enormen

Widerstand zu stoßen. Wer dem nachgibt, behält die zahlenden Kunden, doch wer die Ansprüche hochhält, wird unter Umständen Probleme auf dem Markt bekommen. Somit haben auch die Institutionen der Aus- und Fortbildung nur in seltenen Fällen Anlass, mit entsprechend klaren Kompetenzanforderungen an die Lerngruppen heranzugehen und mit ihnen die mühsamen Prozesse der kleinschrittigen Kompetenzentwicklung zu beschreiten.

Eine mögliche Qualitätskontrolle durch die Vorgesetzten scheitert aus vielerlei Gründen. Zum einen ist den Vorgesetzten oft selbst nicht klar, wie die notwendigen Kompetenzen konkret aussehen müssen; zudem sind sie oft zu weit weg von der konkreten Interaktionssituation zwischen ihren Untergebenen und den Klient/innen und des Weiteren fehlen ihnen häufig selbst die notwendigen didaktischen Instrumente zur Unterstützung der Herausbildung entsprechender Qualifikationen ihres Personals.

Selbst wenn Hochschulen in Ausnahmefällen auf hohem Niveau ausbilden, werden die ehemaligen Studenten innerhalb der Praxisinstitutionen in kürzester Zeit von dem durch die o. g. Aspekte begründeten Schlendrian erfasst. Wir erleben häufig bei der Fortbildung langjährig tätiger Fachkräfte, dass sie nach mühseligen Prozessen mit verklärt-melancholischem Blick erklären, dass sie die gerade neu erlernten Dinge im Grunde schon an der Hochschule gelernt hätten, in den Jahren ihrer beruflichen Sozialisation jedoch auf ein völlig anderes Gleis geraten seien.

Um die Situation auf kommunaler Ebene ein wenig einzuordnen und zu relativieren: Die dortigen Reformauswirkungen sind immer noch beachtlicher als auf Landesebene und erst recht als auf Bundesebene. Es ist geradezu erschreckend zu sehen, wie etwa die Landesjugendämter Reformen allenfalls durch Stellenstreichungen betreiben und durch Wohlverhalten nach oben und unten um ihre Existenz kämpfen – und die bundesweite Steuerung der Jugendhilfe durch das zuständige Ministerium ist nun wirklich von keinerlei System und erst recht nicht von Geist durchdrungen, sondern kann allenfalls an einem Namen festgemacht werden: Reinhard Wiesner – der große alte Zollstock der deutschen Jugendhilfe, der zwar tapfer, juristisch fundiert und äußerst engagiert immer wieder im Ministerium die Jugendhilfe platziert, der aber auch mehr und mehr vom Modernisierer zum konservativen Bestandserhalter mutiert.

Viele gut gemeinte Prozesse und durchaus richtige Konzepte scheitern also an verschiedenen Problemen. Bevor wir weiter über neue Konzepte nachdenken, scheint es mir wichtig, diese Dinge zunächst einmal klar zu analysieren. Herr Pfeifle hat das Ergebnis eines mühsamen Prozesses in seinem Jugendamt vorgestellt. In diesem Prozess haben Sie einige der klassischen Schwierigkeiten kennen gelernt. Mir ist wichtig, die Dinge ein wenig auf den Boden zu holen und zu sehen, in welcher Situation wir uns gerade befinden und wo dort die Grenzen sind, bestimmte Visionen kurzfristig zu erreichen.

Mit Blick auf Hinweise für die Gestaltung des Wandels beschränke ich mich im Folgenden auf solche Hinweise, die von Herrn Pfeifle nicht angeführt wurden.

### 3. Gestaltung des Wandels

#### 3.1 Bedeutung der Führung

Carl Rogers hat einmal geschrieben: „Zu länger dauernden Veränderungen kann ich lediglich sagen, dass Veränderungen nur von Dauer sind, wenn das Top-Management diese fördert, bejaht und versteht.“ Ich glaube, dass die Bedeutung der Führung bei diesen Prozessen gar nicht hoch genug eingeschätzt werden kann. Führung benötigt dazu:

**Konzeptionelle Klarheit:** Führung muss wissen, was sie will. Sie muss ein Konzept, eine Vision, ein Leitbild haben. Sie muss es im Kopf klar haben und sie muss in der Lage sein, es runter zu deklinieren. Sie muss Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deutlich machen können, wie die Vision im Detail aussieht. Die allgemeine Vorgabe etwa, dass ab sofort alle sozialraumorientiert arbeiten sollen, bewirkt bei den Mitarbeitern nur Gleichgültigkeit, wenn nicht Abwehr. Es ist folglich wichtig, ein Konzept detailliert und kleinteilig darstellen zu können.

**Kommunikative Klarheit:** Ihre Pläne müssen präzise benannt und klar transportiert werden, nicht verschwommen in die Kapelle hineingerufen, sondern kommunikativ so klar dargestellt werden, dass die Mitarbeiter wissen, was gemeint ist.

**Detailklarheit:** Ich muss anhand einzelner Akte (nicht Akten!) im Amt sagen können, an welcher Stelle der Prozesse im Amt was wie gemeint ist. Was die Leitung visionär entworfen hat, bildet sich im Kleinen etwa in dieser oder jener Interaktion ab, und das muss deutlich werden.

**Emotionale Klarheit:** Ich muss sehr deutlich unterscheiden, an welchen Stellen ich mich wirklich für meine Vision, mein Leitbild einsetze und an welchen Stellen ich dagegen auf Widerstand emotional abfahre, unnötig in Grabenkämpfe hineingehe, selbst verletzt bin und meine Verletzung zum Programm mache. Das muss ich unterscheiden können.

#### 3.2 Mitbestimmung

Man benötigt klare Aussagen darüber, an welchen Stellen mitbestimmt werden kann und an welchen Stellen die Amtsleitung den Korridor bestimmt. Das ist vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oft nicht klar. Ich kenne das Extrem, dass gesagt wird, alle könnten mitbestimmen, und plötzlich stellen die Mitarbeiter fest, sie können gar nicht wirklich mitbestimmen, aber sie konnten in vielen Arbeitsgruppen sitzen, in denen sie ihre Meinung sagen konnten. Ich finde es wichtig, dass bei einem solchen Prozess die wesentlichen Entscheidungen von der Spitze getroffen werden. Ebenso wichtig ist es, das offen zu sagen und nicht zu verbrämen. Gleichzeitig ist es notwendig, immer wieder Felder zu schaffen, in denen die Mitarbeiter eigenständig Dinge entwickeln und in Teilbereichen auch selbst entscheiden können. Aber der Korridor, den Sie als Amtsleitung setzen, muss klar sein, und Sie müssen sagen, dass Sie einen solchen setzen.



### **3.3 Lebensweltliche Kategorie als Steuerungsgröße**

Die zentrale Steuerungsgröße muss eine lebensweltliche Kategorie sein. Das heißt aber auch, wenn Sie das fachlich für richtig halten, dass Sie den Mut haben, ein Amt so umzubauen, dass sich diese Steuerungsgrößen in der Struktur abbilden. Derzeit scheint mir der Sozialraum die einzige ernsthaft diskutierte Variante zu sein.

### **3.4 Wunden in Kauf nehmen**

Auf dem Weg zur lernenden Organisation werden Wunden geschlagen. Vieles in der Literatur zur lernenden Organisation scheint mir den Eindruck zu erwecken, die Prozesse liefen so ab, dass anschließend die Leute alle zufrieden sind, dass sie was Neues lernen durften. Das ist nun überhaupt nicht meine Erfahrung. Im Gegenteil: Es werden enorme Wunden gerissen bei diesen Prozessen, auch bei der ausgezeichnet durchgeführten Umstrukturierung in Stuttgart, auch in Prozessen, die später auf Kongressen und Fachtagungen wortgewaltig und folienreich beschrieben werden. Fragen Sie mal die Leute in den jeweiligen Kommunen, wie es denen dabei ergangen ist. Ich bin nicht dagegen, Wunden zu reißen. Ich finde nur wichtig, dass klar gesagt wird, dass das passiert und dass das mit dazu gehört, wenn man sich auf einen solchen Prozess einlässt.

### **3.5 Heimliche Codes**

Sie müssen die „heimlichen Codes“ in einem Amt problematisieren. Beispiel: Hilfeplangespräche. Früher gab es diese Hilfeplangespräche gar nicht, es sei denn, die Fachkraft hielt es für geboten, ein solches Gespräch zu führen. Das KJHG hat dann Hilfeplanung zur Pflicht gemacht. Kein Problem für die Jugendämter. Sie lernten. Sie lernten nämlich, diesem Paragraphen so Genüge zu tun, dass man formal die Vorgaben erfüllte. Kriterium für das Lernen der Organisation war also die formale Vorgabe, weniger das fachliche Gutdünken. Es kam dann zu weiteren Veränderungen in der Kultur der Hilfeplanung, allerdings auch nicht auf dem Hintergrund einer konsequenten Sicht von Betroffenenbeteiligung, sondern eher deshalb, weil die Fachkräfte in bestimmte Fortbildungen gingen und etwa „Moderation“ lernten. Dann wurden Hilfeplangespräche nach allen Regeln der Kunst moderiert, mit Wortmeldungen, Kärtchen, im schlimmsten Fall mit Rollenspielen und Familienaufstellungen. Wohlgemerkt: Kriterium für das Lernen war nicht die aufmerksame Sicht darauf, was fachlich geboten ist oder wie Betroffene im Hilfeplangespräch nachhaltig Einfluss üben können, sondern Kriterium war die Einführung einer neuen Methode – und im Hintergrund auch immer das Interesse der Bürokratie, die Definitionsmacht im Gespräch zu bewahren.

Es gibt durchaus den heimlichen Code in Jugendämtern: „Wir wollen unsere Macht nicht abgeben“. Nach außen werden scheinbar die Betroffenen ernsthaft beteiligt. Lernen geschieht immer – gerade in Organisationen – auch auf dem Hintergrund solcher heimlicher Codes. Diese müssen benannt und diskutiert werden.

### **3.6 Eigene Konzepte entwickeln**

Jedes Jugendamt geht seinen eigenen, spezifischen Prozess. Stuttgart geht einen eigenwilligen Prozess, in Berlin wird jeder Bezirk seinen eigenen Weg gehen. Und das ist auch gut so! Ich warne davor, zu sehr nach links und rechts zu schauen. Man kriegt je-

den Innovationsprozess leicht kaputt, wenn man zum Beispiel Sätze sagt wie: „In den USA geht das schon seit vielen Jahren.“ Oder: „Aus Stuttgart weiß man doch, dass ...“ oder: „In der Schweiz wäre das überhaupt kein Problem.“

Der pauschale Hinweis auf irgend ein anderes Jugendamt oder gar ein fernes Land führt lediglich dazu, dass alle tief beeindruckt sind, aber keiner so recht weiß, was denn nun der Punkt ist, um den es geht. Hinzu kommt: Zumeist stimmen die mit aufklärerischer Miene dahergesagten Informationen gar nicht.

Ich verweise nur auf die ständig kursierenden Zahlen über das angeblich völlig aus den Fugen geratene HzE-Konzept in Stuttgart. Das sind höchstwahrscheinlich Phantasien oder eher die ungeprüfte Wiedergabe von Einzelstimmen, die zur harten Meldung mutieren. Ich höre auch immer wieder, dass man in Berlin die freien Träger brutal zusammenstreicht. So pauschal ist das schlichtweg Blödsinn. Wissen Sie, wie so etwas entsteht? Ein Jugendamtsleiter geht auf eine Tagung, abends sitzt man beim Rotwein zusammen. Da erzählt irgendein verwundeter Mitarbeiter aus einem anderen Jugendamt, wie es in seinem Amt angeblich läuft. Der Jugendamtsleiter hört das, kommt zurück in sein Amt und gibt das als Meldung weiter.

Ich rate also dringend: Wenn Sie über andere Städte und Landkreise etwas hören, fahren Sie hin, rufen Sie an, schauen Sie nach, besser noch: Konzentrieren Sie sich auf sich selbst. Wenn Sie zu bestimmten einzelnen Punkten Hilfe und Unterstützung brauchen, fragen Sie bei anderen Jugendämtern nach, aber gezielt, und zwar von Ihrem eigenen Hintergrund aus. Das heißt, Sie müssen entscheiden, von welchem Hintergrund aus zu welchem Thema Sie wo etwas brauchen. Und lassen Sie sich nicht chloroformieren durch den Gerüchtemarkt aus der Szene der anderen Jugendämter.

## **Fazit**

Wenn ich mir anschauere, wodurch sich eine Organisation nachhaltig und sichtbar verändert, so sind das zumeist sehr konkret benennbare Personen, die mit einem längeren Zeithorizont planvoll, ausgestattet mit entsprechender Macht, oft auch mit einer gewissen Ausstrahlung, Prozesse systematisch vorantreiben.

Nachhaltig und wirksam sind diese Prozesse, wenn sie sich gezielt auf Strukturen, Verfahren und professionelle Kompetenzen beziehen, aber nie auf nur einen einzelnen von diesen Punkten. Diese drei Elemente müssen geradezu wie die heilige Dreifaltigkeit betrachtet werden.

Was dann wie, wo, mit welchen Ressourcen, mit welchen Ergebnissen in der Organisation gelernt wird, darüber werden Sie – hoffe ich – genug Zeit haben, auf dieser Tagung zu arbeiten. Viel Spaß, viel Vergnügen, viel Erkenntnisgewinn dabei. Danke für's Zuhören.

## **Literatur:**

Früchtel, F./Lude, W./Scheffer, T./Weißenstein, R. (Hg.) 2001: Umbau der Erziehungshilfe, Weinheim/München 2001

Hinte, W.: Jugendämter auf dem Prüfstand, in: Zentralblatt für Jugendrecht, 84 (1997) 10, S. 345-355

Hinte, W./Litges, G./Groppe, J.: Sozialräumliche Finanzierungsmodelle. Qualifizierte Jugendhilfe auch in Zeiten knapper Kassen, Berlin 2003

Hinte, W./Litges, G./Springer, W.: Soziale Dienste: Vom Fall zum Feld. Soziale Räume statt Verwaltungsbezirke, Berlin 1999

Liebig, R.: Strukturveränderungen des Jugendamts, Weinheim/München 2001

ÖTV: (Hg.): Soziale Dienste – Soziale Arbeit – Neuorganisation und Weiterentwicklung, Stuttgart 1996

Rogers, C.: Über nicht-direktive und humanistische Ansätze in Theorie, Pädagogik und Organisationen, in: Fatzer, G., Ganzheitliches Lernen, Paderborn 1987

Thole, W. u.a.: (Hg.): Zukunft des Jugendamtes, Neuwied/Kriftel 2000

# Open Space Technology<sup>1</sup>

DR. KATRINA PETRI

*Organisationsberaterin, Con.Cord.Consulting, Bernried*

Längst ist *Open Space Technology* (OST) auch im deutschsprachigen Raum eine weit verbreitete, anerkannte und bewährte Workshopmethode, die erfolgreich vor allem in der Industrie, aber auch im Sozialsektor, in den Kirchen und bei kommunalen Prozessen angewendet wird.

Harrison Owen, Organisationsberater in Washington D.C., hat OST sozusagen als Zufallsprodukt einer lang geplanten, durchdesignten internationalen Konferenz entwickelt: Da die Kaffeepausen nicht nur am beliebtesten waren, sondern sich auch als der effektivste Teil der Konferenz herausgestellt hatten, entwarf er ein Konzept nach Art offener Kaffeepausen; die Teilnehmer sollten selbst Richtung und Verlauf der Konferenz bestimmen können. Hunderte von Teilnehmern arbeiten so selbstverantwortlich simultan an Dutzenden von „heißen“ Themen; Motivation und Gemeinschaftsgefühl, Erfolgserlebnis und Freude werden in oft ungeahnter Weise entfacht. Im Folgenden soll der Open-Space-Ansatz näher vorgestellt und bewertet sowie die Frage der Anwendbarkeit erläutert werden.

Ein Beispiel zu Beginn:

„Das Unmögliche kann möglich werden: Veränderung in 1,7 Minuten. Ein Tag im Leben einer der größten internationalen Management-Beratungsfirmen in Deutschland: ein Open-Space-Tag“. Das Rahmenthema: „Profitables Wachstum – neue Inspirationen“. Beginn um 9 Uhr morgens. Mehr als 400 Teilnehmer aus Deutschland, Österreich und der Schweiz debattieren in dreißig Gruppen über Themen, die ihnen am Herzen liegen. Dreißig Ergebnisprotokolle um 5 Uhr nachmittags. Davon werden zehn Themen durch einen gemeinsamen Abstimmungsprozess herausgefiltert und als unmittelbar umsetzbar eingestuft. Dieses Ergebnis wird vom Geschäftsführer Deutschland abends um 9 Uhr in der Bar bekannt gegeben. Tenor der Ansprache: Wir haben etwas gelernt, wir werden uns umorientieren. Veränderung in 1,7 Minuten pro Teilnehmer (falls man das so rechnen darf...). Nach 12 Stunden Arbeit über 400 begeisterte Mitarbeiter eines Unternehmens, das eine neue Zukunft beginnt.

## Das Vorfeld von Open Space

Open Space ist ein Angebot eines offenen Raumes, der zur selbstverantwortlichen Selbstorganisation aufruft. Eine Open-Space-Veranstaltung ist nicht nur ein Event, Open Space ist ein Veränderungsprozess. Die Veranstaltung hat also ein Vor- und ein Nach-Leben.

---

<sup>1</sup> Dieser Beitrag wurde bereits veröffentlicht in: Koenigswieser, R. und Keil, M.: Das Feuer Grosser Gruppen, Klett-Cotta, Stuttgart, 2000

Da durch Open Space tief greifende Veränderung initiiert werden kann und soll, muss darüber im Vorfeld Klarheit bestehen. Was sich mit OS verändern kann, muss nicht verbal in allen Einzelheiten formuliert werden, sondern kann sich auch in der Haltung des Beraters, einer Haltung der Authentizität, Offenheit und Integrität, spiegeln.

Wichtig ist, darauf hinzuweisen, dass die Verantwortung für den Verlauf, den Prozess und die Ergebnisse von allen, die am Open Space teilnehmen – auch dem Facilitator, den Initiatoren und den Führungskräften – getragen wird. In diesem Sinne ist es das Ziel, die erwünschte Veränderung bereits im Vorfeld gewissermaßen zu internalisieren. Dabei ist das klare Commitment der Geschäftsleitung unabdingbar, sich auf diesen Veränderungsprozess einzulassen, ohne dessen Ergebnisse vorherbestimmen zu können, und sich in enger Kooperation mit den verantwortungsbewussten Mitarbeitern für eine Umsetzung des Erarbeiteten einzusetzen (siehe Fallbeispiele).

Wir legen daher größten Wert darauf, im Vorfeld die wichtigsten Stakeholder, Vorstand, Geschäftsleitung, Bürgermeister (im Falle der Arbeit in Gemeinden und Verwaltung) mit am Vorbereitungsprozess zu beteiligen. Sie sind es, die kraft ihres Einflusses einem Veränderungsprozess zum Leben verhelfen oder ihn sterben lassen. Auf ihrer Unterstützung basiert die Nachhaltigkeit des Prozesses. Und sie sind es, für die häufig der Umdenkungsprozess am ungewohntesten ist und von denen er als am gefährlichsten empfunden wird.

Aufgrund unserer Einstellung zur Ethik des Facilitators veranstalten wir bei unzureichendem Verständnis oder Commitment der tragenden Führungskräfte kein Open Space, denn gerade hier werden die Teilnehmer mobilisiert zu Verhalten und Aktivität, die im nachhinein keine Akzeptanz genießen. Entweder führt das zu einer Art subversiver Veränderung („Die Geister, die ich rief, werd' ich nun nicht los“), oder man wird immun gegen Veränderung.

Ein Beispiel einer Open-Space-Tagung mit Führungskräften einer Automobilfirma mag das verdeutlichen: Die mehrtägige Veranstaltung lief – nach sehr langsamer und vorsichtiger Themenfindung im Plenum – mit viel Enthusiasmus, Engagement und Kreativität in Selbstorganisation ab. Die Phase der Priorisierung von Themen verlief nicht mehr selbstorganisiert, der Vorstand war anwesend. Man wählte vor allem opportune Themen. Bei der Abschlussrunde danach, ebenfalls bei Anwesenheit von Vorstand und Geschäftsleitung, brach wieder, wie bei jeder Plenarrunde, das knisternde Schweigen aus. Das interpretierte der Vorstand bereits nach einer Minute als stillschweigende Zufriedenheit und schloss die Veranstaltung ab in einer Weise, die niemandem mehr die Gelegenheit gab, seine Reflexionen mitzuteilen. Der Vorstand war in diesem Falle nicht ausreichend auf seine Rolle vorbereitet, nämlich, ein Teil des Ganzen zu sein und seinen Mitarbeitern durch Zurückhaltung soviel Raum wie möglich zur eigenen Entfaltung zu geben. Oder er war nicht in der Lage, in diesem Moment weiter Macht im traditionellen Sinne abzugeben und Ambivalenz auszuhalten. Er griff schnell und effektiv ein: nur leider kontraproduktiv. Open Space hatte immer noch den Effekt, neue Ideen und Projekte zu initiieren, und hatte den Teilnehmern einen schönen Tag beschert; das spezifische Potential von OST jedoch blieb ungenutzt. Damit geben wir uns nicht zufrieden.

Ein wichtiges Thema beispielsweise, das unerwähnt bleibt, löst zuviel Widerstand aus, ist angstbesetzt: Immer aber ist es das Gesamtsystem und sind es seine einzelnen Mitglieder, die diese Situation geschaffen haben.

Bei einem Open Space der Führungsebene eines anderen Autoherstellers wurden zwar einige „weiche“ Themen wie die Gesprächskultur oder eine Visionsfindung durch Erträumen der gewünschten Realität entschieden vorgebracht und mit Freude diskutiert, keines jedoch war in der Gruppe der zehn priorisierten Themen wieder zu finden. Häufig wird an diesem Punkt wieder das kulturell verankerte Verhalten der Verunsicherung durch „weiche“ Themen sichtbar, während im Prozess selbst damit offen umgegangen werden konnte. Der Priorisierungsprozess als nicht selbstorganisiertes Verfahren stand weitgehend wieder unter der Kontrolle altbewährten Führungsverhaltens.

Es ist also wichtig, im Vorfeld wirklich klarzumachen, auf was sich ein Unternehmen bei Open Space einlässt: auf Selbstverantwortung der einzelnen, auf Selbststeuerung durch das „Gesetz der zwei Füße“, auf Rollenflexibilität, auf Begeisterung und Tatendrang, oft auf völlig neue Kommunikationsmöglichkeiten, auf Übernahme von Führung durch Mitarbeiter in einer neuen Projektgruppe etc. Die Teilnehmer merken sofort, wenn das Versprechen, sich mit allen Themen zu gegebener Zeit auseinanderzusetzen, ein Lippenbekenntnis bleibt. Sie merken sofort, wenn die Geschäftsleitung zunächst findet, dass Open Space eine gute Idee ist, aber die Haltungsänderung, die Open Space als Veränderungsprozess definiert, nicht auf sich bezieht.

## **Die Durchführung der Open-Space-Methode**

### **1. Der Rahmen**

Wer nimmt teil und wie lange dauert eine Konferenz?

**Die Anzahl der Teilnehmer** ist nicht vorgegeben. Positive Erfahrungen sind gemacht worden mit Gruppen zwischen 8 und über 1000 Personen. Für sehr kleine Gruppen jedoch gilt: Je weniger Mitglieder nach den Prinzipien der OST arbeiten, desto weniger Ressourcen können in synergetischer Weise genutzt werden.

Bei vorgegebener Begrenzung auf zum Beispiel hundert Teilnehmer können diese Plätze zur Verfügung gestellt werden für die ersten und flinksten Bewerber; das wertet die Teilnahme und den Einzelbeitrag auf.

**Die Dauer** einer OS-Konferenz beträgt drei Tage. Sie sollte nicht weniger als einen Tag dauern (Zeit zur Bindung der Mitglieder und für aktuelle Arbeit) und nicht länger als dreieinhalb Tage (Zeit zur Bindung, Arbeit, Dokumentation und Reflexion), da danach erfahrungsgemäß das Energieniveau drastisch zu sinken beginnt. Es finden täglich vier Einzelsessions von ca. eineinhalb Stunden in kleineren Gruppen statt.

Die wichtigste Bedingung, die *conditio sine qua non*, ist die der „freiwilligen Selbstselektion“: Es werden alle Mitglieder der Organisation mündlich oder schriftlich eingeladen. Jedoch lautet das Prinzip: **Wer immer kommt, ist gerade die richtige Person.**

Es wird gerade derjenige aus freier Entscheidung teilnehmen, der bereit ist, sich einzulassen in einen vagen, vorher nicht kontrollierbaren fluktuierenden Prozess zu einer

Thematik, die ihm am Herzen liegt: *Begeisterung und Verantwortung für das Thema sind Kern der Open Space Technology*. (Owen 1997).

## **2. Der Ablauf**

Was passiert an den drei Tagen eigentlich? Nicht viel. Und alles. Überall sitzen verstreut Gruppen, ins Gespräch vertieft oder in heißer Diskussion, in begeisterter Kreativität oder bei „kochender“ Synergie.

Um was geht es und wie werden die Einzelthemen gefunden?

### **Planungsphase**

Die vorherige Planung der Konferenz beschränkt sich, abgesehen von logistischen Fragen, auf die Bildung eines Rahmenthemas, das für die jeweilige Organisation von zentraler Bedeutung ist. Es muss sich um ein wirklich relevantes Thema der jeweiligen Firma oder Institution handeln. Ziel ist, ein Resultat bzw. einen Aktionsplan zu entwickeln. Oft handelt es sich um Themenkreise, die die Zukunft einer Organisation, ihre Produktentwicklung, Marktanteile oder Kundenorientierung etc. betreffen. Niemals aber darf eine im Grund bereits bekannte Antwort auf die Fragen erwartet werden. Hier wäre OST nicht die richtige Intervention.

### **Durchführung (Owen 1997)**

Die Konferenz beginnt mit der gesamten Gruppe im Kreis (dem Kreis kommt hier besondere Bedeutung zu: Es wird die Bildung von offener, direkter Kommunikation, Beziehung und Gemeinschaftsgefühl unterstützt). Die wenigen Regeln werden kurz erklärt und sollten für jeden sichtbar an der Wand zu lesen sein. Harrison Owen pflegt kurz und bündig die Idee des Open Space als einen Raum, in dem „high learning“ und „high play“ stattfindet, zu beschreiben – ein Raum voller Möglichkeiten, in dem jeder die Freiheit und die Fähigkeit hat, aber auch die Verantwortung, seinen persönlichen Beitrag zum Ganzen zu leisten.

Jeder Teilnehmer wird eingeladen, eine eigene Thematik, für die er ein besonderes Engagement empfindet, im Kreisinneren anzukündigen, das Thema auf ein Blatt zu schreiben und dieses an der Informationswand mit Namen, Raum- und Zeitangabe aufzuhängen. Nachdem jeder, der dies wollte, sein Thema angeschlagen hat, ist der Marktplatz eröffnet zu Verhandlung und Dialog. Nun entscheidet jeder Konferenzteilnehmer, zu welchem der angebotenen Themen er einen Beitrag leisten möchte. Themen können zusammengelegt oder aussortiert werden. Falls sich für ein spezielles Thema niemand interessiert, wird der Initiator selbst ein anderes vorschlagen oder sich einer andern Gruppe anschließen. Auf diese Weise ist jede Person potenziell Initiator, Referent oder Mitglied einer Dialoggruppe, in vielen Fällen sogar Lehrer oder Schüler in freiem Wechsel. Bei einer dreitägigen Konferenz hat jeder die Chance, in mindestens zwölf verschiedenen Fokusgruppen mitzuwirken.

Sobald der Prozess der Agendaentwicklung abgeschlossen ist, kann die Arbeit in den neu gebildeten Fokusgruppen beginnen. Hierbei können unterschiedliche Prozesse angewendet werden; meistens wird ein verbaler „Dialog“ (Isaacs 1993) gewählt. Aber auch kreative Techniken wie Malen oder etwa Pantomime können zur Anwendung kommen. Die Kleingruppen werden nicht von „außen“ moderiert, den Prozess entscheidet jede Gruppe selbst.

Die einzelnen Sitzungen dauern etwa 90 Minuten, zwei vormittags, zwei nachmittags. Ist ein Thema einmal nicht fertig bearbeitet, so kann es in der nächsten Sitzung fortgesetzt werden. Es müssen genug Räume, formale und informelle, wie Garten, Terrasse oder ähnliches zur freien Verfügung stehen.

Die Agenda wird am Morgen jedes Tages im großen Kreis modifiziert und ergänzt. Auch jeden Abend kommt die gesamte Gruppe für circa eine Stunde zum Informationsaustausch zusammen. Danach ist der Abend frei, frei wieder zur Selbstorganisation, diesmal ohne Thematik. Wer das Bedürfnis, unter Kontrolle zu sein, noch nicht aufgegeben hat, bekommt hier noch einmal eine Chance. Und nie, so Harrison Owen, darf das Prinzip *high play* vergessen werden: Open Space soll Spaß machen, denn genau dort liegt die Energie (Owen 1997).

### **Nur eine Handvoll Regeln**

#### **Das Gesetz der zwei Füße ist das Gesetz der Freiheit und der Selbstverantwortung:**

Es besagt, dass jeder Teilnehmer das Recht hat, eine Arbeitsgruppe oder Interaktion zu verlassen, wenn er das Gefühl hat, in dieser Situation nicht zu lernen oder nichts dazu beitragen zu können. Es ist die wichtigste Regel der Open Space Technology: Damit kann jeder mitbestimmen über Inhalt und Form. Personen, die versuchen, Kontrolle auszuüben, werden abgelehnt, man geht einfach weg. In der Kultur von OST ist dies ein nicht nur akzeptiertes, sondern ein erwünschtes Verhalten: Jeder Teilnehmer ist selbstverantwortlich für die Effizienz für sich und für alle. So können sich die „Geister“ scheiden in „Hummeln“ und „Schmetterlinge“: Hummeln sind diejenigen Personen, die sich die Freiheit nehmen, von einer Gruppe zur anderen zu „fliegen“, sich in ein Thema vertiefen, weiterfliegen und so von einer Gruppe zur anderen „befruchtend“ wirken. Schmetterlinge dagegen nehmen es leichter; sie fliegen ebenfalls von einem Thema zum anderen, vertiefen sich aber in keines. Man findet sie auch auf der Terrasse und im Garten. Sie tragen aber nur scheinbar nicht bei zum Rahmenthema; oft dienen sie als Zentrum von Leichtigkeit, Spaß und Erholung, und es entwickelt sich kreative Interaktion.

Hummeln und Schmetterlinge sind in besonderem Maße – wie jede Person durch die Teilnahme an vielen verschiedenen Gruppen – Träger von Information des Gesamtprozesses.

### **Die vier Richtlinien**

1. Wer immer kommt, ist gerade die richtige Person.
2. Was auch geschehen mag – es ist das einzige, was geschehen kann.
3. Wann immer es beginnt, ist es die richtige Zeit.
4. Vorbei ist vorbei.



Dies sind die Regeln des *Go with the flow*. Sie werden sichtbar aufgehängt und sind selbsterklärend. Dennoch ist es gut, sich immer daran zu erinnern, dass man Vertrauen hinsichtlich des Prozesses bewahrt und in die Richtigkeit dessen, was sich ereignet. Es ist erstaunlich, dass auch der Zeitrahmen im Wesentlichen selbst organisiert eingehalten wird und nicht der ständigen Kontrolle bedarf.

Der Facilitator schreitet den Kreis ab, verbindet dadurch alle Teilnehmer und erklärt all diese einfachen Dinge in höchstens einer halben Stunde. Worum es in dieser Zeit wirklich geht, ist die Schaffung einer Kultur von Sicherheit und Vertrauen in Raum und Zeit. Davon sollte es dann aber auch wieder nicht zuviel geben, damit die Spannung vor dem unbekanntem Abenteuer erhalten bleibt. An diesem Punkt nun verlassen OST-Neulinge am liebsten den Raum: Es macht sich Unsicherheit und Unruhe breit; wer macht den Anfang, ein Thema vorzustellen? Den Facilitator plagt die Angst: „Was, wenn keiner ein Thema hat?“ Und schon wagen sich die ersten Mutigen in den Kreis und geben ihr Thema mit Engagement bekannt. Das Eis ist gebrochen. Die Befürchtung des Facilitators ist noch in keinem mir bekannten Fall Realität geworden!

Eine Open-Space-Konferenz wird immer in der Gesamtgruppe mit einem Reflexionsprozess abgeschlossen: Jeder Teilnehmer kann zu Inhalt, Prozess und persönlicher Wirkung einen Kommentar abgeben. Er kann aber auch in seinem Sinne diese Zeit nutzen, wie es sich aus der Situation des einzelnen und der Gruppe ergibt.

An dieser Stelle warne ich davor, die Ergebnisse sämtlicher Arbeitsgruppen im Plenum vorstellen zu lassen: Dies führt häufig zu endlosen Monologen mit dem Ziel der Selbstdarstellung, kostet viel Zeit und langweilt viele Teilnehmer.

Und doch: In Einzelfällen ist ein derartig offener Abschluss vom System nicht toleriert worden; wir gingen dazu über, Ergebnisse und weitere Schritte der einzelnen priorisierten Gruppen vorzustellen und damit auf den Weg zu schicken. Open Space heißt auch: Raum zur Vielfalt in der Anwendung, niemals inflexibel an der „richtigen Methode“ hängen bleiben.

### **Open Cyberspace**

Jeder Referent einer Arbeitsgruppe wird gebeten (niemals angewiesen!), auf einem der im Versammlungszimmer bereitstehenden Computer die Ergebnisse nach dem „KEKK-Prinzip“ (kurz, einfach, knackig, konkret) zu dokumentieren. Die Reports werden kopiert, und so kann jeder Teilnehmer das aktuelle Werk aller getrost „schwarz auf weiß nach Hause tragen“; Nichtanwesende können sich zum Beispiel über das Firmen-Intranet informieren. Dies ermöglicht die weitere Einbindung aller Mitarbeiter und erleichtert eine nahtlose Weiterarbeit der Fokusgruppen.

### **Ordnung und Gewichtung der Themen**

Open Space in seiner strengen Definition als Prozess der Selbstorganisation ist hier bereits beendet.

Das Thema lautet nun: Was sind unsere brennendsten Themen? Hier gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, je nach zur Verfügung stehender Zeit, Größe der Gruppe und Präferenz:

Eine Möglichkeit im Sinne von OST: Alle Teilnehmer werden aufgerufen, noch einmal Themen vorzustellen, und zwar die allerwichtigsten, die brennendsten, für die sie sich von heute an einsetzen möchten. Nach kurzer Vorstellung, einem neuen *Marktplatz* und erneuter Kleingruppenbildung werden in einer Stunde die nächsten aktuellen Schritte besprochen und beschlossen und auf extra Formularen „Schritte in die Zukunft“ festgehalten. Meist bleibt keine Zeit, diese auch noch in den Computer einzugeben, da dies die letzte Runde vor Abschluss der Veranstaltung darstellt. Bei diesem Verfahren mischen sich die Teilnehmer noch einmal neu, es besteht nochmals Gelegenheit, konkrete Verantwortung zu übernehmen.

Eine andere Möglichkeit: Alle Teilnehmer können durch Verteilung von Punkten die zehn ihnen wichtigsten Agendathemen wählen. Daraus lässt sich dann eine kollektive Rangliste erstellen. Bei Hunderten von Teilnehmern kann diese Wahl auch computerunterstützt ablaufen. Danach kann sich jeder nochmals einem der zehn gewählten Themen zuordnen und in der Kleingruppe nächste Schritte beschließen.

Die Vielfalt der in Open Space erarbeiteten Themen sollte nicht auf eine zu kleine Anzahl herunterdestilliert werden: Dabei fühlen sich zu viele Mitarbeiter nicht respektiert.

Vor der Aufstellung aller erarbeiteten Themen versuchen wir zum Beispiel mit der Geschäftsleitung Themen, die einen prinzipiellen Rahmen sprengen, herauszufiltern: beispielsweise die Diskussion einer Standortfrage, die längst entschieden ist.

Sind die Themen einmal nach Priorität und Art geordnet, ist es für die Themenleiter (es können sich auch neue melden!) leichter, nahtlos ihre Verantwortung weiterhin wahrzunehmen, die richtigen Mitstreiter zu weiterer Mitarbeit zu gewinnen und eine Umsetzungsstrategie zu entwickeln, die in möglichst kurzer Zeit auf möglichst unkonventionellem und kurzem Wege zur Implementierung führt. Dabei hat es sich als ausschlaggebend erwiesen, dass Vertreter aus unterschiedlichen Ebenen und Abteilungen (bzw. Vertreter der unterschiedlichen Einflussgruppen) am Open-Space-Prozess beteiligt waren.

### **Der nächste Montag kommt bestimmt**

**Empowerment** der Teilnehmer, Begeisterung, Freude und ihr Gefühl der Zusammengehörigkeit sind neben der Entstehung klar ausgerichteter Fokusgruppen mit operativer oder strategischer Zielsetzung wesentliches Ergebnis einer Open-Space-Konferenz. Die Umsetzungsphase jedoch beweist erst die Nachhaltigkeit ihrer Wirkung.

In der Implementierungsphase wird häufig wieder ein offener Prozess im Sinne von OST angewandt; sie kann aber auch in jeder anderen Form abgewickelt werden, die das gewonnene Empowerment nicht zerstört.

Open Space hat auch das Ziel, die Führungsebene zu entlasten durch bewusste Verteilung der Führungsaufgaben an Beteiligte! Nur Kooperation, nicht Delegation führt zum Ziel.

Open Space hat immer – wenn auch manchmal nur in kleinem Rahmen – eine Kulturveränderung und damit Turbulenzen und damit wiederum unter Umständen kollektive Ängste zur Folge. Daher kann nach einer Open-Space-Konferenz eine Begleitung durch

professionelle „Katalysatoren“ (Schein 1987) von außen im Sinne von *servant leadership* eine große Hilfe sein (Block 1993). Auch hier sollte die Haltung des OS-Ansatzes unbedingt erhalten bleiben. Dabei unterstützt der Berater den inneren Veränderungsprozess der Organisation nur von außen. Es ist Aufgabe des Facilitators, bzw. seines internen Partners, sich weiterhin um den Lernprozess zu „kümmern“, um möglichst ein Zurückfallen auf alte Paradigmen zu verhindern.

Manchmal wird das Angebot eines Feedbacks mit Entscheidern und gegebenenfalls Themenverantwortlichen nicht mehr genutzt: Der Widerstand der initiierten Veränderung schlägt wieder zu. Dennoch sind wir der Meinung: Auch hier kann Lernen aus der Veranstaltung nur ein Angebot sein. Wir empfehlen aber, die Gelegenheit zu nutzen. Denn Open Space als Veränderungsprozess geht weiter – wenn auch manchmal unbewusst, auf vielleicht nicht sichtbarem Wege.

Grundsätzlich halten wir es für unsere Aufgabe, den „Container“, das heißt also, den Prozess in seiner Gesamtheit, über das Ereignis der Open-Space-Konferenz hinaus noch weiter zu halten: Der Kontakt mit den Kunden wird weiterhin gehalten über ein Jahr, wobei der Kunde selbst entscheidet, in welcher Form und Intensität. Oft sind wir in den weiteren Verlauf des Veränderungsprozesses im Rahmen der entstandenen Themen eingebunden.

### **3. Führung und Open Space – Führung in Open Space:**

Wie schon erwähnt, birgt Open Space immer die große Gefahr der Veränderung in sich: der Kulturveränderung, der Veränderung des Wertesystems, der Einstellung der Mitarbeiter, des Führungsmodells. Diese Veränderung geht häufig sogar über ein „Lernen“ der Organisation hinaus, denn es können sich innere Strukturen tiefgreifend ändern: Es findet Transformation statt, das „lernende System“ springt gewissermaßen auf ein neues Niveau der Integration von Komplexität, wodurch diese reduziert wird.

Ein solcher Transformationsprozess ist in der derzeitigen Situation vieler Unternehmen erwünscht, um Anpassung an immer neue innere und äußere Bedingungen zu erlangen: Ervin Laszlo spricht von „evolutionärem Management“ (Laszlo 1992).

Gerade die Führungsebene steht vor neuen Aufgaben (vgl. Petri 1999):

- Führung „hält das Unternehmen zusammen“: Container-Funktion.
- Sie darf dem unvorhersehbaren Prozess nicht im Wege stehen.
- Sie muss also soweit wie möglich Selbstorganisation zulassen können.
- Führung kann nicht mehr nur linear sein, sie muss im vernetzten System selbst auch vernetzt sein.
- Führung muss im System verteilbar sein, distributiv sein.
- Die Rollen der Führenden müssen sehr flexibel wechseln können, je nach Kontext.
- Führung muss jedoch paradoxerweise richtungweisend, auf eine Vision ausgerichtet sein.
- Führung muss wertorientiert sein.
- Führung muss Innovation, Kreativität und Fehler zulassen und sogar ermöglichen.

In einer Open Space Veranstaltung kann ein derartiges neues Führungsmodell erlebt und im Hier und Jetzt geübt werden.

Der Facilitator führt oft non-verbal eine starke Ausrichtung auf eine Vision ein (in der Themenstellung verborgen) sowie eine klare Ausrichtung auf ein Wertesystem: Hierzu dienen die Regeln des „Go with the Flow“ und das „Gesetz der zwei Füße“ – Vertrauen auf den Prozess und zueinander, Verantwortung für das Ganze und für die eigene Effizienz, Freiheit, Offenheit, Ehrlichkeit der Kommunikation etc.

Im weiteren Verlauf der Open-Space-Veranstaltung hält sich der Facilitator praktisch völlig zurück, um den Prozess der Eigenentwicklung des Systems nicht zu stören oder nach seinen Erwartungen zu beeinflussen.

In diesem Führungsvakuum wird hier die Führung nun von allen übernommen, die ein Thema mit ihren Kollegen bearbeiten wollen. Hier sieht der Führungsstil sehr unterschiedlich aus: Einige Kleingruppen arbeiten mit einer sehr dominanten Führungsperson, andere versuchen sich in Basisdemokratie. Alle Varianten sollten bestehen bleiben, denn Vielfältigkeit dient der evolutionären Dynamik, es kann experimentiert und gelernt werden mit unterschiedlichen Kommunikationsmodellen.

Der Hilferuf der Geschäftsleitung einer großen Bank während der Veranstaltung an mich, bitte doch kurz alle Themengeber im Schnellverfahren in Moderationstechnik zu instruieren, „damit da auch was rauskommt“, führte zu einer gemütlichen gemeinsamen Tasse Kaffee, in der wir von der Angst, die Zügel aus der Hand zu verlieren, ablenken konnten: die „Zügel“ konnten beruhigt auf die Seite gelegt werden, bis die Open-Space-Session vorbei war.

Durch sein zurückhaltendes Verhalten zeigt der Facilitator hohes Vertrauen auf alle Teilnehmer und großen Respekt vor der Fähigkeit aller, ihr Wissen, ihre Kreativität und Lernbereitschaft zu nutzen, und den Prozess selbst zu steuern. Vertrauen – das ist ein persönlicher Lernprozess, den wir leisten müssen.

Gelingt eine Open-Space-Veranstaltung wirklich gut, so sind die Teilnehmer am Ende stolz auf die Vielfalt der dokumentierten Ergebnisse, froh und erfüllt von den reichhaltigen Kommunikationsmöglichkeiten und überzeugt, alles selbst erreicht zu haben. Je besser der Facilitator, desto weniger wird er hinterher überhaupt noch erwähnt: eine Tatsache, die man kennen sollte, bevor man sich für die Rolle des Open-Space-Facilitators begeistert!

Die Persönlichkeit des Facilitators selbst als Initiator und Garant der Kulturveränderung und „Container“ des Geschehens ist ausschlaggebend. Das Leiten einer OST-Konferenz verlangt zwar nur eine Planungszeit von Stunden, aber eine Vorbereitungszeit von fast „einem Leben“.

Seine Aufgabe als Konferenzleiter ist es, „Raum und Zeit zu öffnen und zu halten“, so Harrison Owen. Es sei nicht sein Job, in irgendeiner Weise in den Prozess einzugreifen. Er muss sozusagen unsichtbar sein. Dennoch ist seine volle, authentische Präsenz von ausschlaggebender Bedeutung: Er hält sich im Hintergrund und dennoch in Bereitschaft

(Owen 1997). Der Facilitator wirkt als *Container*, hält den räumlichen und zeitlichen Rahmen und schützt den menschenwürdigen Umgang miteinander. Es handelt sich also nicht um eine Kontrollfunktion, sondern vielmehr um eine Schutzfunktion.

Diese Aufgabe bedarf langer und intensiver psychischer und emotionaler Vorbereitung, die jeder Leiter nach seinen persönlichen Bedürfnissen und Techniken gestaltet. Die Zeiten des intelligenten, energiegeladenen Experten als Leiter im Rampenlicht, der mit perfektem Konferenzdesign die Sache unter Kontrolle hat, sind hier vorbei: Auch für den Facilitator ist OST immer wieder ein Wagnis, in das er sich mit Zuversicht und Vertrauen auf sich selbst, die Gruppe und die Gesetze des Universums einlassen muss, denn: „Es gibt einen einzigen Weg, der den Misserfolg eines Open-Space-Ereignisses garantiert, und das ist der Versuch, die Kontrolle zu behalten.“(Owen 1997).

## **Was kann Open Space Technology bieten?**

### **1. Die Leistungen von Open Space Technology**

Die Leistung der Open-Space-Methode hat quantitative und qualitative Aspekte: Die Dokumentation von Visionen, Fragestellungen und Aktionsschritten, die sich aus der Arbeit der Fokusgruppen ergeben, ist *messbares* Ergebnis. Die Selbstorganisation und Verantwortung für die verschiedenen Agendathemen dagegen führen zu einer entscheidenden *qualitativen* Veränderung der Organisationskultur. Diese Veränderung geschieht schnell und wird individuell von den Teilnehmern und kollektiv vom ganzen System häufig bewusst erlebt und getragen.

Durch die Unterstützung des sich schnell und eng bildenden Gemeinschaftsgefühls werden Risikobereitschaft, Lernen und Innovation in Eigenverantwortung und in Verantwortung für das Ganze überhaupt erst möglich. Dadurch ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass die angestoßenen Projekte weitergeführt werden, sehr hoch. Gemeinsame Visionen werden ebenso wie realisierbare Aktionsschritte durch Kommunikation mit allen Interessierten hierarchie-übergreifend entwickelt und umgesetzt. Im Aufarbeiten von Problemen fühlen sich Teilnehmer häufig endlich gehört. Dennoch ist der Blick überwiegend nach vorne gerichtet auf zukunftsorientierte Lösungsmöglichkeiten und Aktionsplanung.

Deutliche Veränderungen des Verhaltens am Arbeitsplatz wie Verantwortungsgefühl und gemeinsames Lernen halten an. Kleinere OS Meetings, wie zum Beispiel zur Koordinierung von Herstellung und Verkauf, werden weiterhin situationsgerecht abgehalten. Eine global operierende Schweizer Gebäudetechnik-Firma etwa hält in unterschiedlichen Standorten des Öfteren kleinere OST-Konferenzen ab: „Open Space ist für uns erfunden!“ – so der Firmenchef.

### **2. Wirkung auf die Teilnehmer**

Erstaunlicherweise werden die Werte und der Prozess sowie die Atmosphäre und Kultur des OS-Ereignisses häufiger hervorgehoben als die Diskussionsergebnisse der verschiedenen Fokusgruppen (Daniel 1994). Immer wieder wird Empowerment erwähnt. Individuelle und kollektive Energien werden freigesetzt, kollektives Wissen hervorgeholt, Inspiration und Kreativität erzeugt. Selbstorganisation führt zur Annahme von Verantwortung für sich und die Gemeinschaft. Die Bereitschaft, mit Mut zum Risiko und Ehr-

lichkeit zu kommunizieren, verbindet die Teilnehmer schnell zu einer lernenden Gemeinschaft (Petri 1999, Senge 1991). Dies gilt insbesondere auch für die beteiligten Führungskräfte, die neuen Ideen begegnen und häufig Unterstützung und Motivation, ja sogar Begeisterung ihrer Mitarbeiter erfahren. Und ganz wichtig: Sie erfahren eine Entlastung! Sie müssen doch nicht alles allein machen, die Verantwortung wird geteilt.

Dennoch: Das Gefühl von Unsicherheit und Konfusion kennt fast jeder OST-Teilnehmer. Die Aufgabe von Kontrolle ist für die meisten ungewohnt und häufig Angst auslösend: eine besondere Herausforderung für Führungskräfte! Konfusion ist in unserem Kulturraum zudem mit negativem Stigma belegt. Es kommt aber nur in Einzelfällen vor, dass sie anhält und nicht in Kreativität umgesetzt werden kann.

Trotz all der begrüßenswerten subjektiven Wirkungen wird OST aber nur überleben durch seine Wirkung, die organisatorische Effizienz und Produktivität in vielerlei Dimensionen sichtbar und nachweisbar zu steigern. Wir haben die Erfahrung gemacht: Eine Verbesserung der *bottom line* ist eine gute Erwartung an die Ergebnisse von OST, es kommt aber fast immer auch zu unerwarteten innovativen Lösungsansätzen.

### **3. Anwendbarkeit und Grenzen von OST**

Open Space kann im Profit- und Non-Profit-Bereich zur Anwendung kommen; wir haben Open Space in öffentlichen Institutionen wie Kirche und Diakonie, in der Arbeit mit Verwaltungen und Gemeinden, im Rahmen der Agenda 21 in Groß- und Kleinstädten und ebenso bei kleinen, mittelständischen und multinationalen Fluglinien, Banken und Energiekonzernen angewandt.

OST hat sich als Meetingformat in den Fällen besonders bewährt, in denen sehr heterogene Gruppen zusammenarbeiten müssen und komplexe, potentiell konfliktreiche Fragen schnellstmöglich zu lösen sind, für die es noch keine Antwort gibt (Owen 1997):

#### **Bedingungen für den Erfolg von OST**

- Ein brennendes gemeinsames Interesse.
- Hoher Grad an Diversität der Teilnehmer (Perspektiven).
- Hoher Grad an Komplexität des Problems.
- Hohes Konfliktpotential.
- Zeitdruck.

Daher eignet sich OST auch besonders bei Fusionen von Firmen, bei denen unterschiedliche Firmenkulturen und deren Normen und Werte aufeinander treffen. Eine neue Direktbank hat so bereits früh im Fusionsprozess mit einer traditionellen eingeführten Bank durch *Open Space* den direkten Austausch auf allen Ebenen gefördert und damit gute Voraussetzungen geschaffen für gegenseitiges Verständnis, Kooperation, Effizienz und Synergien. Konflikte haben Raum, in kreative Lösungen umgesetzt zu werden.

#### **Open Space klappt immer, außer...**

- ...wenn man den Prozess zu kontrollieren versucht, sei es als Facilitator (z.B. bei der Gruppeneinteilung) oder als Firmenleitung. Das passiert vor („Das *muss* ein Erfolg

werden, Frau Petri!"), während und nach der Konferenz (ein Vorstand eines multinationalen Konzerns: „Die Entscheidungen treffe immer noch ich!").

Auf diese Weise wird die Chance zu Kreativität, Empowerment, Verantwortungsbewusstsein und Gemeinschaftsgeist verspielt. Die Teilnehmer nehmen sofort wieder die Rolle der Geführten an, gehen unter Umständen in Widerstand, hinterfragen die Methode, beklagen sich und wollen besser bedient werden. Mit Recht. Vieles hängt auch von der Kunst des Beraters im Vorfeld ab: davon, dass er es schafft, die Führung und Veranstalter zu begeistern und das Vertrauen auf die Mitarbeiter zu kultivieren.

- ...wenn es um sehr spezifische Fragestellungen geht, bei denen das Ergebnis im Prinzip bekannt ist: beispielsweise die Planung der Installation eines firmeninternen elektronischen Informationssystems oder die Entlassung einer Anzahl bereits ausgewählter Mitarbeiter.
- ...und bei mangelnder Ernsthaftigkeit des Facilitators, der nicht ein tiefes Verständnis vom Wesen der Intervention aufbringt.

Eine Open-Space-Veranstaltung durchführen zu dürfen, dies zeugt von einem besonders hohen Grad an von allen Seiten entgegengebrachtem Vertrauen, gerade weil damit soviel in Bewegung gebracht werden kann! Vertrauen verpflichtet zu größtmöglicher Professionalität und dazu, alle anzuerkennen. Wenn dies gegeben ist – richtig, dann „kann's jeder". Es ist nicht leicht für Kunden festzustellen und zu unterscheiden, wer ein guter Facilitator ist. Dennoch sollten die Ansprüche der Kunden an einen Facilitator im Hinblick auf Authentizität, Sicherheit im Umgang mit Unsicherem und die Fähigkeit zur Selbstreflexion sowie das Talent andere zu begeistern, hoch gesteckt sein.

Bei der Anwendung von OST auf sehr große Gruppen können sehr viele – über hundert – Themen zur Sprache kommen. Es könnte schwierig werden für einen Betrieb, sich um alle Themen zu kümmern und Ergebnisse umzusetzen, falls nicht genug Commitment der Teilnehmer bzw. des Managements vorhanden ist. In diesem Fall kann die Enttäuschung mit „wieder einer neuen Konferenzform“ groß sein. Es empfiehlt sich daher, häufig kleinere etwa auf eine Abteilung beschränkte OS-Treffen abzuhalten – „to keep up the spirit“.

Im Vorfeld einer OS-Konferenz müssen diese Aspekte daher klar und ehrlich zwischen Facilitator und Firmenleitung besprochen werden. Wir gehen davon aus, dass OST nicht nur eine Methode zur effizienteren Gestaltung von Meetings ist, sondern auch eine Einstellung, eine Haltung, eine „Philosophie“ (Owen 1997).

Die Grundhaltung gegenüber dem Individuum, der ganzen Organisation und die Einstellung zu werteorientierten Transformationsprozessen ist bei allen systemischen Großgruppen-Interventionen sehr ähnlich (Marvin Weisbord in einem Gespräch: „We are all together in this.“). Der Unterschied besteht in der Frage, *wie* wir am besten und effektivsten die selbstgesteuerte Evolution der Organisation auf den Weg bringen. Bei der Wahl eines sehr strukturierten Verfahrens wie *Real Time Strategic Change* (RTSC) (Dannemiller 1995) oder der weniger vorstrukturierten *Zukunftskonferenz* (Weisbord 1995), oder schließlich von Open Space als dem am geringsten vorstrukturierten Ver-

fahren sind Fragestellung und Kultur des Kunden-Unternehmens sowie die Zeitvorgaben und die Präferenz des Facilitators entscheidend.

Widerstand im System ist um so geringer, je weniger vorgegeben wird bzw. je selbstgesteuerter das Unternehmen arbeiten kann. Daher ist Widerstand gerade bei Open Space unserer Erfahrung nach kein großer limitierender Faktor.

Die in der Zukunftskonferenz von vielen als sehr hilfreich empfundene Sammlung von Erfahrungen der gemeinsamen Vergangenheit und die systematische Standortbestimmung und Wunschprojektion in die Zukunft sind Elemente, die bei OST auch angesprochen werden *können* – aber das bleibt hier dem Zufall überlassen.

Die Teilnahme an OST kann durch eine systematischere Einladung von *bestimmten* Stakeholder-Gruppen erweitert werden mit dem klaren Ziel, das gesamte System am Prozess zu beteiligen, wie es die Zielsetzung bei der Zukunftskonferenz ist. Das wird auch wichtig, wenn wir Vertreter vieler Standorte multinationaler Firmen zusammenbringen wollen: Aus jedem Standort wird eine Anzahl von Vertretern eingeladen (wie beim Treffen der Nachwuchs-Führungskräfte eines globalen Luftfahrtunternehmens 1998).

### **Organisations-Transformations-Konferenzen (OT-Konferenz)**

Seit mehr als fünfzehn Jahren hält Harrison Owen in den USA internationale Großgruppen-Konferenzen ab. Dabei handelt es sich um Non-profit-Konferenzen, bei denen sich jeder Interessierte und Engagierte aus jedem Land der Welt und jedem Bereich eingeladen fühlen darf. Sie unterscheiden sich prinzipiell von den in Industrie und Sozialwesen zweckgebundenen Open-Space-Konferenzen, denn sie erfüllen nicht die obigen Bedingungen: Sie werden nur im Open Space *Format* abgehalten, die Teilnehmer haben aber kein gemeinsames brennendes Interesse, sondern ein sehr allgemeines Rahmenthema im Sinne der Organisations-Transformation; sie haben keine gemeinsame Vergangenheit oder Zukunft, es besteht weder Konfliktpotential noch Zeitdruck noch eine klare Ausrichtung auf Effizienzsteigerung im wirtschaftlichen Sinne. OST wird hier genutzt als Mittel zur Vernetzung sehr vieler Teilnehmer und ihrer Agendathemen auf der Basis der Werte des „New Paradigm Business“, letztlich mit dem Ziel einer gesellschaftlichen Veränderung. Diese Konferenzen finden auch in mehreren Ländern Europas statt. Sie sind aber *nicht geeignet*, sich ein genaues Bild über den Prozess und die Anwendbarkeit von Open-Space-Konferenzen im engeren Sinne zu verschaffen.

### **Theoretischer Hintergrund**

Obwohl uns eine stringente Theorie zu kreativen sozialen Prozessen derzeit noch nicht zur Verfügung steht, lassen sich Modelle aus der Theorie komplexer Systeme (Prigogine 1984), speziell aus der Theorie Evolutionärer Systeme (Laszlo 1992, Kelly 1994), anwenden. Dabei gehen wir von der Annahme aus, dass es sich bei Organisationen um lebende komplexe Systeme handelt, die in *offenem* Energieaustausch mit ihrer Umgebung stehen. Solche Systeme sind umso entwicklungsfähiger, je komplexer sie sind, da sie nicht in der Homöostase, sondern *fern vom Gleichgewicht* sind. Hier verhalten sie sich *nichtlinear* und durchlaufen *nicht vorherbestimmbare Phasen*. Sie sind nicht stabil und entwickeln sich im Energieaustausch mit der Umwelt in Richtung höherer Komple-



xität, bis sie in einer Phase kritischer Instabilität diskontinuierlich auf ein höheres, aber gleichermaßen einfacheres Organisationsniveau höherer Intelligenz und geringerer Komplexität springen. Dort beginnt die Entwicklung hin zu höherer Komplexität von neuem (Laszlo 1989, Wheatley 1993).

In diesen kritischen Phasen scheint das System in einem chaotischen Zustand zu sein, es verhält sich aber nur scheinbar ungeordnet, jedoch prinzipiell unvorherbestimmbar: „Die Herausforderung besteht für die Unternehmenswelt in der bewussten Bewältigung der Evolution durch den systematischen Einsatz evolutionären Managements.“ (Laszlo 1992).

### **Was bedeutet dieses Modell für Open Space?**

Selbstorganisation ist der Kern dieser Theorien und hat viel weitreichendere Relevanz für das Leben von Organisationen, als es im ersten Moment erscheint. Wir verstehen *Open Space Technology* als einen einfachen Rahmen mit nur wenigen Regeln, in dem in kurzer Zeit, „plötzlich“, derartige sprunghafte Systementwicklungen ablaufen können. Diese wiederum können eine neue oft einfachere Organisationsform oder Organisationskultur mit neuen Strukturen hervorbringen. OST wirkt hier gewissermaßen als ein Feld, in dem die zu komplex gewordene Organisation in einen Zustand versetzt wird, in welchem in nur scheinbar ungeordneter und chaotischer Weise in Subsystemen experimentiert wird, und dies mit allerlei neuen Prozessen, Strukturen und Ideen. Und niemand weiß vorher, wie und wohin genau diese Entwicklung geht. Doch plötzlich sind Lösungen vorhanden (Wheatley 1993).

Der Open-Space-Prozess wird so zum Übungsfeld für die Gesamtsituation der jeweiligen Organisation in turbulenten Zeiten, in denen alte Strukturen zu komplex geworden sind und keine Adaptation mehr an die Anforderungen von innen und außen garantieren. Neue und intelligentere Strukturen und Strategien sind aber noch nicht „erlernt“. Dies ist die Zeit des Kontrollverlustes. Hier kann OST am wirksamsten angewandt werden und zu tief greifenden, radikalen Veränderungen führen, die für das Überleben des Systems unumgänglich sind.

Die durch die Rahmenbedingungen vorgegebenen Regeln stehen für die Werte von Freiheit, Authentizität, Kooperation, Respekt, Achten auf Effizienz, Lernen und Beitragen etc. Diese Werte wirken als Attraktoren im evolutionären Verlauf des Selbstorganisationsprozesses und sichern diesen Open-Space-Prozess ab gegen den Fall ins unstrukturierte Chaos: Mit den „zwei Füßen“ werden Situationen des mangelnden Respekts gemieden, Irrelevantes wird auf der Strecke gelassen und immer der sinnvolle Verlauf unterstützt und gefördert.

Die Ergebnisse von vielen OST-Konferenzen rund um den Erdball belegen immer wieder Fälle persönlicher und organisatorischer Transformation, häufig ausgedrückt als „Erlebnis von tiefer Veränderung“, „Durchbruch an einem kritischen Punkt“, „So lange haben wir uns mit diesem Problem herumgeschlagen, und jetzt geht alles plötzlich ganz einfach“. Eine Transformation zu Empowerment, Commitment, Selbstverantwortung, Lernen und Innovation und schließlich einem erstaunlichen Gefühl, an einem Strang zu ziehen.

## **Qualitätskontrolle und Messbarkeit qualitativer Veränderung**

Auf jeden Fall sollte in einem Feedback-Prozess mit der Geschäftsleitung, den Veranstaltern und möglichst den Themengebern aus dem Verlauf des Open-Space-Prozesses gelernt werden. Dies kann auch das Erlebnis von Transformation verankern und Vertrauen schaffen auf den Erfolg einer neuen Phase der Umsetzung des Erarbeiteten.

Um qualitative Veränderung wie Lernen, Kreativität und Transformation, Gefühle und Befindlichkeiten, kurz die „weichen“ dynamischen Parameter, zu messen und zu bewerten, haben wir erste sehr befriedigende Erfahrungen gemacht mit den *Corporate Transformation Tools* von Richard Barrett, einem Kollegen und Kooperationspartner in Vermont, der jahrelang das Ethik-Forum der Weltbank geleitet hat. Damit stehen uns nun Instrumente zur Verfügung, eine wertorientierte Organisations-Transformation zu beschreiben und zu messen. Es werden Werte-Audits vor und etwa ein Jahr nach einem Open-Space-Prozess mit einigen oder allen Beteiligten durchgeführt. Diese ergeben einen direkten Hinweis auf die Transformation der Kultur. Hier liegen vor allem aus den USA bereits hochinteressante Ergebnisse vor (Barrett 1998).

### **Fazit**

Auf einen Nenner gebracht, lässt sich sagen: *Open Space Technology* ist eine Methode des evolutionären Managements und Führungsstils, die den aktuellen Anforderungen eines Unternehmens an völlig veränderte innere und äußere Bedingungen gerecht wird und diesen Organisationen die Chance auf selbstgesteuerte Evolution gibt.

Es ist eine Methode des Durchbruchs für Organisationen vor allem im kritischen Übergang von einer strukturierten, funktionierenden, bürokratisierten Periode in eine Phase radikaler Erneuerung und Kreativität. Durch die neu eingeführten Regeln ist es eine Methode des Kulturwandels.

OST ist ein sehr strukturiertes Verfahren, Verlauf und Ergebnisse sind jedoch nicht genau vorherbestimmbar! Sicher ist nur: Es findet immer Veränderung statt, oft mehr, als so manchem lieb ist.

Effizienzsteigerung und „Open Spaß“ zeichnen Open-Space-Meetings in ihrer Wirkung aus, Mut zu Selbstorganisation und selbstverantwortlichem Handeln machen dies möglich. Open Space basiert auf den theoretischen Grundlagen der Systemtheorie und Chaostheorie, ihr Erfolg ist mit Hilfe von wertorientierten Messinstrumenten verifizierbar, besser und schneller aber an den blitzenden Augen der Beteiligten ablesbar!

## **Bibliographie**

- Barrett, R., *Liberating the Corporate Soul: A Value-driven Approach to Organizational Transformation*, Butterworth-Heinemann, New York 1998
- Block, P., *Stewardship, Choosing Service over Self-Interest*, Berrett-Koehler, San Francisco 1993
- Dannemiller, K. et al: *Real time Strategic Change: A Consultant Guide to Large Scale Meetings*. Ann Arbor, Michigan: Dannemiller Tyson Associates, 1994
- Isaacs, W., *Dialogue: The Power of Collective Thinking*, in: *The System's Thinker*, 4 (1993) 3, Pegasus Communications, Cambridge, Ma.
- Laszlo, E., *Design for Destiny*, Harper & Row, New York, 1989  
Deutsche Ausgabe: *Global Denken, Die Neu-Gestaltung der Vernetzten Welt*, Horizonte Verlag 1989
- Laszlo, E., *Evolutionaeres Management, Globale Handlungskonzepte*, Paidia Verlag, 1992
- Owen, H., *Open Space Technology, A User's Guide*, Barrett-Koehler Publ., San Francisco, Sept. 1997
- Owen, H., *Expanding Our Now, The Story of Open Space Technology*, Barrett-Koehler Publ., San Francisco Sept. 1997
- Petri, K., *Let's Meet in Open Space! Die Story von Chaotischen Attraktoren und Organisations-Transformation*, in: *Organisationsentwicklung*, 2/1996
- Petri, K., Becker, J., *Theory and Practice of a Value-Based Learning Concept*, in: *Intelligente Organisationen*, Hrsg. Schwaninger, M., *Wirtschaftskybernetik und Systemanalyse Band 19*, Dunker&Humbolt, Berlin 1999
- Prigogine, I. and Stengers, I., *Order out of Chaos*, Bantam Books, New York 1984
- Senge, Peter, *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York 1991
- Schein, E., *Process Consultation*, Addison-Wesley OD Series, Vol. 2, Reading, Ma. 1987
- Weisbord, M, *Future Search*, Berrett-Koehler Publ., San Francisco 1995
- Wheatley, M., *Leadership and the New Science, Learning about Organizations from an Orderly Universe*, Berrett-Koehler Publ., San Francisco 1992

## Literaturhinweise

Argyris, Chris; Schön, Donald A.

**Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. 2. Aufl.**

Stuttgart: Klett-Cotta (2002); 313 S.; ISBN 3-608-91890-6

Attems, Rudolf; Hauser, Markus; Mandl, Christoph u.a.

**Führen - Zwischen Hierarchie und ... Komplexität nutzen - Selbstorganisation wagen.**

Zürich: Versus (2001); 263 S.; ISBN 3-908143-84-5

Dormagen (Hrsg.)

**Dormagener Qualitätskatalog der Jugendhilfe.**

**Ein Modell kooperativer Qualitätsentwicklung.**

Opladen: Leske + Budrich (2001); 262 S.; ISBN 3-8100-3336-7

Fittkau, Bernd

**Lernende Organisationen – was geht?**

In: Profile (Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog),

Bergisch-Gladbach: EHP; (2003); Nr. 5, S. 105-109

Früchtel, Frank; Lude, Werner; Scheffer, Thomas; Weißenstein, Regina (Hrsg.)

**Umbau der Erziehungshilfe. Von den Anstrengungen, den Erfolgen und den Schwierigkeiten bei der Umsetzung fachlicher Ziele in Stuttgart.**

Weinheim: Juventa (2001); 248 S.; ISBN 3-7799-1423-9

Gizzi, Peter

**Eine Einrichtung macht sich auf den Weg. Qualitätsentwicklung konkret im Rahmen des Modell-Projekts fairhandel.**

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 38 (2000); Nr. 2, S. 79-85

Glasl, Friedrich; Lievegoed, Bernard

**Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu Schlanken Unternehmen werden. 2. Aufl.**

Bern: Haupt (1996); 220 S.; ISBN 3-258-05389-8

Heiner, Maja (Hrsg.)

**Experimentierende Evaluation. Ansätze zur Entwicklung lernender Organisationen.**

Weinheim: Juventa (1998); 303 S.; ISBN 3-7799-1209-0

Hoffmann, Thomas

**Können Organisationen lernen? Voraussetzungen, Methoden und Stolpersteine auf dem Weg zur lernenden Organisation.**

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 38 (2000); Nr. 2, S. 61-67

Kolhoff, Ludger

**Qualität im Personalmanagement. Neue Anforderungen an soziale Einrichtungen.**

In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, Weinheim: Beltz Votum; 54 (2003);

Nr. 1; S. 55-60

Lerche, Wolfgang; Wisniewski, Sabine

**Qualität, Ökonomie, Motivation. Qualifizierte Führungskräfte in Sozialorganisationen.**

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: Selbstverlag; 83 (2003); Nr. 6; S. 255-260

Loh, Maria

**Qualitätsentwicklung als Chance. Professionelles Lernen in Einrichtungen der Jugendhilfe.**

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 38 (2000); Nr. 2, S. 68-78

Lotmar, Paula; Tondeur, Edmond

**Führen in sozialen Organisationen. Ein Buch zum Nachdenken und Handeln.**

Bern: Haupt (1994); 259 S.; ISBN 3-258-05012-0

Majewski, Karin; Seyband, Elke

**Erfolgreich arbeiten mit QfS. Qualitätsmanagement und fachliche Standards für Organisationen im sozialen Bereich.**

Weinheim: Juventa (2002); 175 S.; ISBN 3-7799-1095-0

Markert, Andreas

**Jugendämter als Lernende Organisationen. Konzeptionelle Voraussetzungen und organisationsbezogene Anforderungen einer modernisierungsangemessenen Gestaltung Sozialer Dienste.**

In: Neue Praxis, Neuwied: Luchterhand; 33 (2003); Nr. 2, S. 209-220

Markert, Andreas

Univ. Bielefeld, Fakultät für Pädagogik (Hrsg.)

**Jugendämter als lernende Organisationen: Professionelle Anforderungen und organisationsbezogene Voraussetzungen einer responsiven Jugendhilfe. (Dissertation).**

Münster (2000); 182 S.

(<http://archiv.ub.uni-bielefeld.de/disshabi/2003/0026.pdf>)

München, Stadtjugendamt (Hrsg.)

Köhler, Michael; Wunschmann, Alexander

**Umbau statt Ausbau. Facharbeitsgemeinschaft § 78 SGB VIII "Hilfen zur Erziehung". Qualitätsentwicklung der ambulanten, teilstationären und stationären Erziehungshilfen in München.**

München (2002); 48 S.

**Organisationsentwicklung in lernenden Organisationen. Schwerpunktthema.**

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 38 (2000); Nr. 2, S. 61-85

Paul, Reinhard

**Führungskräfte auf dem Weg zu Kulturkompetenz.  
Professionelles Arbeiten im Sozialamt.**

In: Zeitschrift für das Fürsorgewesen, Hannover: Boorberg; 55 (2003); Nr. 4, S. 73-81

Peterander, Franz; Speck, Otto (Hrsg.)

**Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen.**

München: Reinhardt (1999); 303 S.; ISBN 3-497-01503-2

Platzdasch, Norbert

**Die Lernende Gemeinschaft: Vom Konsumenten zum Produzenten  
Sozialer Arbeit.**

In: Neue Praxis, Neuwied: Luchterhand; 30 (2000); Nr. 6; S. 607-614

Rascher, Ingolf

Univ. Bochum, Fakultät für Sozialwissenschaft (Hrsg.)

**Untersuchung zur Organisationsentwicklung im Rahmen der  
Verwaltungsmodernisierung. Konzepte der Organisations-  
entwicklung und ihre Umsetzung am Beispiel von Jugendämtern.**

Bochum (2000); 122 S.

Schröer, Hubertus; Schwarzmann, Brigitta; Stark, Wolfgang; Straus, Florian (Hrsg.)

**Qualitätsmanagement in der Praxis.**

Freiburg/Br.: Lambertus (2000); 284 S.; ISBN 3-7841-1217-X

Schubert, Herbert (Hrsg.)

**Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen.**

Opladen: Leske + Budrich (2001); 182 S.; ISBN 3-8100-3278-6

Semler, Ricardo

**Das SEMCO-System. Management ohne Manager. Das neue revolutionäre  
Führungsmodell.**

München: Heyne (1993); 383 S.; ISBN 3-453-06916-1

Senge, Peter M.

**Die Fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 8. Aufl.**

Stuttgart: Klett-Cotta (2001); 562 S.; ISBN 3-608-91379-3

Sommerfeld, Peter; Haller, Dieter

**Professionelles Handeln und Management oder:  
Ist der Ritt auf dem Tiger möglich?**

In: Neue Praxis, Neuwied: Luchterhand; 33 (2003); Nr. 1; S. 61-89

## **In der Reihe „Aktuelle Beiträge zur Kinder- und Jugendhilfe“ bisher erschienene Titel**

- 1. Eingliederung seelisch behinderter Kinder und Jugendlicher in die Jugendhilfe**  
Dokumentation der Fachtagung am 30./31.3.1995. Berlin 1995  
kostenlos im Internet verfügbar
- 2. Jugendhilfeplanung - ein wirksames Steuerungsinstrument der Jugendhilfe**  
Dokumentation der Fachtagung am 18./19.5.1995. Berlin 1995  
kostenlos im Internet verfügbar
- 3. Anforderungen der Jugendhilfe an neue Steuerungsmodelle**  
Dokumentation der Fachtagung am 28./29.8.1995. Berlin 1996  
kostenlos im Internet verfügbar
- 4. Aufgaben, Kompetenzen, Strukturen und Arbeitsweisen von Jugendhilfeausschüssen**  
Dokumentation der Fachtagung am 24./25.11.1995. Berlin 1996  
kostenlos im Internet verfügbar
- 5. Lebenslagen von Kindern und Jugendlichen im Wandel: Neue Anforderungen an Jugendhilfe und Schule“**  
Dokumentation der Fachtagung am 26./27.1.1996. Berlin 1996  
kostenlos im Internet verfügbar
- 7. Jugendarbeitslosigkeit - was tun?! Jugendhilfe und Sozialamt, Arbeitsverwaltung und Wirtschaft als Partner bei der Sicherung beruflicher Perspektiven junger Menschen**  
Dokumentation der Fachtagung am 21./22.5.1996. Berlin 1997  
kostenlos im Internet verfügbar
- 8. Verwaltungsmodernisierung - Standpunkte und Entwicklungen in der Jugendhilfe**  
Dokumentation der Fachtagung am 25./26.11.1996. Berlin 1997  
kostenlos im Internet verfügbar
- 9. Eingliederung seelisch behinderter Kinder und Jugendlicher in die Jugendhilfe. Erfahrungen – Probleme – Entwicklungen**  
Dokumentation des Workshops am 2.-4.9.1996. Berlin 1997  
kostenlos im Internet verfügbar
- 10. Kinder-Leben in der Stadt**  
Dokumentation der Fachtagung am 22./23.1.1997. Berlin 1997  
kostenlos im Internet verfügbar

- 11. Flexibilisierung und Steuerung im Bereich der Hilfen zur Erziehung**  
Dokumentation der Fachtagung am 18./19.10.1996. Berlin 1997  
kostenlos im Internet verfügbar
- 12. Aufgaben und Möglichkeiten der Jugendhilfe bei der Auseinandersetzung mit sexueller Gewalt gegen Kinder**  
Dokumentation der Fachtagung am 6.-7.6.1997. Berlin 1998  
kostenlos im Internet verfügbar
- 13. Jugendhilfeausschuss und kommunale Jugendpolitik**  
Dokumentation der Fachtagung am 28.2./1.3.1997. Berlin 1998  
kostenlos im Internet verfügbar
- 14. Die Reform des Kindschaftsrechts – Auswirkungen auf die Praxis der Kinder- und Jugendhilfe**  
Dokumentation der Fachtagung am 12./13.12.1997. Berlin 1998  
kostenlos im Internet verfügbar
- 15. Netzwerk Kriminalprävention – was kann Jugendhilfe leisten?**  
Dokumentation der Fachtagung am 19./20.9.1997. Berlin 1998  
kostenlos im Internet verfügbar
- 16. Die Beratung im Kontext von Scheidungs-, Sorgerechts- und Umgangsrechtsverfahren: Anforderungen an Strukturen und Formen der Kooperation von Familiengericht, Jugendhilfe und Anwaltschaft**  
Dokumentation der Fachtagung am 24./25.9.1998. Berlin 1999  
kostenlos im Internet verfügbar
- 17. ... und schuld ist im Ernstfall das Jugendamt. Probleme und Risiken sozialpädagogischer Entscheidungen bei Kindeswohlgefährdung zwischen fachlicher Notwendigkeit und strafrechtlicher Ahndung**  
Dokumentation der Fachtagung am 16./17.11.1998  
Berlin 1999, 110 S., DIN A4, ISBN 3-931418-21-9 Preis: 7,00 Euro
- 18. Partnerschaftliche Kooperation oder marktwirtschaftlicher Wettbewerb? - Zur Zukunft des Zusammenwirkens von öffentlicher und freier Jugendhilfe**  
Dokumentation des 1. Berliner Diskurses zur Jugendhilfe 11./12.12.1998  
Berlin 1999, 109 S., DIN A4, ISBN 3-931418-20-0 Preis: 7,00 Euro
- 19. Hilfen von Anfang an. Unterstützung von Familien als interdisziplinäre Aufgabe**  
Dokumentation der Fachtagung am 23./24.4.1999  
Berlin 1999, 163 S., DIN A4, ISBN 3-931418-22-7 Preis: 7,00 Euro
- 20. Was tun mit den Schwierig(st)en?**  
Dokumentation der Fachtagung am 21./22.6.1999  
Berlin 1999, 205 S., DIN A4, ISBN 3-931418-23-5 Preis: 7,00 Euro



- 21. Lokale Agenda 21 – Gestaltungsmöglichkeiten für Jugendhilfe und Schule – Herausforderung für die Kommunalpolitik?**  
Dokumentation der Fachtagung am 1./2.10.1999.  
Berlin 2000, 182 Seiten, DIN A4, ISBN 3-931418-24-3; Preis: 7,00 Euro
- 22. Braucht flexible Jugendpolitik ein neues Jugendamt?**  
Dokumentation des 2. Berliner Diskurses zur Jugendhilfe 15.11.1999.  
Berlin 2000, 101 Seiten, DIN A4, ISBN 3-931418-25-1; Preis: 7,00 Euro
- 23. Verantwortung, Aufgaben und Möglichkeiten der Jugendhilfe zur Sicherung der Chancen junger Menschen auf Ausbildung und Arbeit**  
Dokumentation des Workshops am 29./30.11.1999  
Berlin 2000, 168 Seiten, DIN A4, ISBN 3-931418-26-X; Preis: 7,00 Euro
- 24. Mitwirkung und Beteiligung von Kindern und Jugendlichen – Hindernisse, Probleme, Erfolge**  
Dokumentation des Seminars des Deutschen Instituts für Urbanistik und des VfK am 20.-22.3.2000  
Berlin 2000, 127 Seiten, DIN A4, ISBN 3-931418-28-6; Preis: 7,00 Euro
- 25. Die Reform des Kindschaftsrechts - eine Reform für Kinder?**  
Dokumentation der Fachtagung am 12./13.5.2000,  
Berlin 2001, 208 Seiten, DIN A4, ISBN 3-931418-29-4; Preis: 7,00 Euro
- 26. Rechtzeitiges Erkennen von Fehlentwicklungen im frühen Kindesalter und das angemessene Reagieren von Jugendhilfe und Medizin unter besonderer Berücksichtigung von Datenschutz und Schweigepflicht**  
Dokumentation des Workshops am 30./31.3.2000,  
Berlin 2001, 125 Seiten, DIN A4, ISBN 3-931418-27-8; Preis: 7,00 Euro
- 27. Sozialarbeit im sozialen Raum**  
Dokumentation der Fachtagung am 21./22.9.2000,  
Berlin 2001, 198 Seiten, DIN A4, ISBN 3-931418-30-8; Preis: 14,00 Euro
- 28. Kindertagesbetreuung - eine Investition, die sich lohnt!**  
Dokumentation des 3. Berliner Diskurses zur Jugendhilfe am 20.11.2000  
Berlin 2001, 103 Seiten, DIN A4, ISBN 3-931418-31-6; Preis: 12,00 Euro
- 29. Pädagogische Konzepte in der Jugendsozialarbeit mit rechten Jugendlichen**  
Dokumentation des Workshops am 8./9.3.2001  
Berlin 2001, 95 Seiten, DIN A4, ISBN 3-931418-32-4; Preis: 12,00 Euro
- 30. Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe**  
Dokumentation der Fachtagung am 30.11./1.12.2000  
Berlin 2001, 191 Seiten, DIN A4, ISBN 3-931418-33-2; Preis: 14,00 Euro

- 31. Auf dem Weg zur solidarischen Stadt - Kooperation von Stadtentwicklung und Jugendhilfe**  
 Dokumentation der Fachtagung am 10./11.5.2001  
 Berlin 2001, 228 Seiten, DIN A4, ISBN 3-931418-34-0; Preis: 14,00 Euro
- 32. Mit Kindern und Jugendlichen verhandeln?! Partizipation im Jugendhilfekontext**  
 Dokumentation der Fachtagung am 20./21.9.2001  
 Berlin 2002, 202 S., DIN A4, ISBN 3-931418-35-9 Preis: 14,00 Euro
- 33. Das Verhältnis von Sozialen Diensten und Amtsvormundschaft/ Amtspflegschaft im Jugendamt**  
 Dokumentation der Fachtagung am 11./12.10.2001  
 Berlin 2002, 130 S., DIN A4, ISBN 3-931418-36-7 Preis: 14,00 Euro
- 34. Die Verantwortung der Jugendhilfe zur Sicherung des Kindeswohls**  
 Dokumentation der Fachtagung am 29./30.11.2001  
 Berlin 2002, 204 S., DIN A4, ISBN 3-931418-37-5 Preis: 14,00 Euro
- 35. DAS ANDERE. Perspektiven der Jugendhilfe zum Umgang mit kultureller Vielfalt**  
 Dokumentation der Fachtagung am 6./7.6.2002  
 Berlin 2003, 157 S., DIN A2, ISBN 3-931418-38-3 Preis: 14,00 Euro
- 36. Erste Erfahrungen bei der Umsetzung der Regelungen nach §§ 78 a-g SGB VIII und die wirkungsorientierte Gestaltung von Qualitätsentwicklungs-, Leistungs- und Entgeltvereinbarungen**  
 Dokumentation der Workshops am 8./9.4.2002 und 17./18.6.2002  
 Berlin, 2003, 217 Seiten, ISBN 3-931418-39-1 Preis: 14,00 Euro
- 37. Vorbildliche Strategien kommunaler Suchtprävention**  
 Dokumentation der Fachtagung am 10./11.10.2002  
 Berlin 2003, 215 S., DIN A4, ISBN 3-931418-40-5 Preis: 14,00 Euro
- 38. Nicht nur gut aufgehoben. Kindertagesbetreuung als zukunftsorientierte Dienstleistung**  
 Dokumentation der Fachtagung am 17./18.10.2002  
 Berlin, 2003, 176 S. DIN A4, ISBN 3-931418-41-3 Preis: 14,00 Euro
- 39. Die Vereinbarungen nach §§ 78 a ff. SGB VIII (Achstes Sozialgesetzbuch – Kinder- und Jugendhilfe).**  
 Bestandsaufnahme und Analyse der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen sowie der Rahmenverträge.  
 Studie zum Umsetzungsstand der gesetzlichen Neuregelungen der §§ 78 a ff. SGB VIII im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend  
 Berlin, 2003, 156 S. DIN A4, ISBN 3-931418-42-1 Preis: 14,00 Euro

- 40. Startchancen verbessern – Für ein neues Verständnis von Bildung in der Jugendhilfe**  
 Dokumentation des 5. Berliner Diskurses zur Jugendhilfe am 8.11.2002  
 Berlin, 2003, 118 S., DIN A4, ISBN 3-931418-43-X Preis: 14,00 Euro
- 41. Steuerungsmöglichkeiten der Jugendhilfe im Kontext der demographischen Entwicklung in Deutschland**  
 Dokumentation der Fachtagung am 28./29.11.2002  
 Berlin, 2003, 169 S., DIN A4, ISBN 3-931418-44-8 Preis: 14,00 Euro
- 42. Freiheitsentziehende Maßnahmen als Voraussetzung für pädagogische Einflussnahme: Indikationen, Settings, Verfahren**  
 Dokumentation des Workshops am 3./4.04.2003  
 Berlin, 2004, 96 S., DIN A4, ISBN 3-931418-45-6 Preis: 17,00 Euro
- 43/1. It Takes Two to Tango. Frühe Kindheit an der Schnittstelle zwischen Jugendhilfe und Entwicklungspsychologie**  
 Dokumentation der Fachtagung am 14.-16.05.2003  
 Berlin, 2004, ca. 270 S., DIN A4, ISBN 3-931418-47-2 Preis: 17,00 Euro
- 43/2. It Takes Two to Tango. Konzepte und Modelle zur Früherkennung von Entwicklungsgefährdungen bei Säuglingen und Kleinkindern**  
 Dokumentation des Pre-Conference-Workshops II zur Fachtagung „It Takes Two to Tango“ am 14.05.2003  
 Berlin, 2004, 117 S., DIN A4, ISBN 3-931418-46-4 Preis: 13,00 Euro

**Weitere Veröffentlichungen des Vereins für Kommunalwissenschaften e.V.:**

- WS 1. Soziale Arbeit in der Schule (Schulsozialarbeit) – Konzeptionelle Grundbedingungen**  
 Abschlusspapier eines Workshops am 13./14.12.1996. Berlin 1997  
 kostenlos im Internet verfügbar
- WS 2. Die Verantwortung der Jugendhilfe für den Schutz der Kinder vor sexueller Gewalt: Was muss Jugendhilfe leisten, wie kann sie helfen? Mit wem soll sie wie kooperieren?**  
 Thesen und Leitlinien des Workshops am 15./16.6.1998. Berlin 1998  
 kostenlos im Internet verfügbar
- Literaturauswahl Jugendhilfe 2000:** Veröffentlichungen aus dem Jahr 2000.  
 Berlin 2001 kostenlos im Internet verfügbar
- Literaturauswahl Jugendhilfe 2001:** Veröffentlichungen aus dem Jahr 2001.  
 Berlin 2002 kostenlos im Internet verfügbar
- Literaturauswahl Jugendhilfe 2002:** Veröffentlichungen aus dem Jahr 2002  
 Berlin 2003, ca. 130 S., DIN A4 Preis: 5,50 Euro
- Literaturauswahl Jugendhilfe 2003:** Veröffentlichungen aus dem Jahr 2003  
 Berlin 2004, ca. 120 S., DIN A4 Preis: 5,50 Euro

*Demnächst werden folgende Titel erscheinen:*

**Zusammenhänge und Wirkungen: Umsetzungsstand und Perspektiven der Regelungen nach §§ 78 a ff. SGB VIII**

Dokumentation der Fachtagung am 26./27.06.2003

**Kindererziehung zwischen elterlicher und staatlicher Verantwortung**

Dokumentation des 6. Berliner Diskurses zur Jugendhilfe am 14.11.2003

---

**Bezugsadresse:**

Verein für Kommunalwissenschaften e.V.,

Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe, Postfach 12 03 21, 10593 Berlin

Telefon: 030 / 39001-136

E-Mail: [agfj@vfk.de](mailto:agfj@vfk.de)

Fax: 030 / 39001-146

Internet: [www.vfk.de/agfj](http://www.vfk.de/agfj)